

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**KESTÄVÄT LIIKETOIMINTAMALLIT:
LIIKETOIMINTAA RUOKAHÄVIKISTÄ**

Pro Gradu -tutkielma
Vastuullinen liiketoiminta
Marraskuu 2018
Ohjaaja: Anna Heikkinen

Iida-Maria Suominen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, vastuullinen liiketoiminta
Tekijä:	SUOMINEN IIDA-MARIA
Tutkielman nimi:	Kestävät liiketoimintamallit: liiketoimintaa ruokahävikistä
Pro gradu -tutkielma:	100 sivua, 4 liitesivua
Aika:	Marraskuu 2018
Avainsanat:	Kestävä liiketoimintamalli, kestävä liiketoiminta, kiertotalouden liiketoimintamalli, ruokahävikki, yritysvastuu, hävikkiliiketoiminta, kestävyysden innovaatiot, arvonaluonti

Tämän pro gradu -tutkielman kohteena on ilmiö, jossa ruokahävikistä tehdään liiketoimintaa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisia ruokahävikin vähentämiseen pyrkiviä kestäviä liiketoimintamalleja sekä niissä tapahtuvaa arvonaluontia. Kestäviä liiketoimintamalleja sekä erityisesti ruokahävikin vähentämiseen pyrkiviä liiketoimintamalleja on tutkittu vielä verrattain niukasti. Aikaisempi kestäviä liiketoimintamalleja käsittelevä tutkimus on keskittynyt jo olemassa olevaan liiketoimintaan. Sen sijaan tässä tutkimuksessa tarkastellaan ”kestäviksi syntyneitä” liiketoimintamalleja, joissa kestävyys on keskeinen osa liiketoimintastrategiaa.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tarkastelun alla on kaksi suomalaista liiketoimintamallia: ResQ Club ja Hävikkimestari. Tutkimuskysymyksiin on vastattu teoreettisen tarkastelun sekä empiirisen osuuden avulla. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kuudesta teemahaastattelusta ja tapausyrityksiä käsittelevästä dokumenttiaineistosta. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että arvo, jota kestävät liiketoimintamallit luovat, on monisyistä pitäen sisällään erilaisia arvolupauksia yritykselle, asiakkaille sekä yrityksen kumppaneille ja ympäristölle.

Tutkimuksen johtopäätökset koskevat 1) arvonaluontia, 2) motivaatiota ja kestävien liiketoimintamallien luomista, 3) ruokahävikkiä vähentävien kestävien liiketoimintamallien tulevaisuutta ja haasteita sekä 4) näiden liiketoimintamallien vaikuttavuutta ja yhteiskunnallista merkitystä. Tutkimus osoittaa, että liiketoimintamallien kestävyys merkitsee mahdollisuuksia arvonaluontiin niin ekologisesti, sosiaalisesti kuin taloudellisesti useille sidosryhmille ja useissa yhteistyöverkostoissa. Olennaista on myös, että liiketoimintaa tehdään kannattavasti, jotta se mahdollistaa arvontuoton ympäröivään yhteiskuntaan. Motivaatio kestävien liiketoimintamallien luomiseen syntyy vahvasti henkilökohtaisten arvojen pohjalta sekä halusta myötävaikuttaa yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten ongelmien ratkaisemiseen menestyvän liiketoiminnan toteuttamisen kautta. Ruokahävikkiä vähentävät kestävät liiketoimintamallit syntyvät markkinoille odotettavimmin start-up -henkisten toimintamallien kautta, mutta ennennäkemätöntä innovointia niiden luomiseen ei vaadita. Haasteena kestävässä liiketoiminnassa nähdään vaikuttavuuden skaalaaminen pienestä suureksi kestävä kehityksen hyväksi. Tutkimuksen käytännöllinen kontribuutio esittääkin, että synergiaetujen hakeminen erikokoisten saman aiheen parissa kamppailevien toimijoiden välillä voisi vauhdittaa kestävä globaalien haasteiden ratkaisemiseksi luodun liiketoiminnan leviämistä laajemmalle. Tutkimus täyttää kuilun akateemisessa kirjallisuudessa tarjoamalla tapausesimerkkejä yrityksistä, jotka ovat onnistuneesti luoneet kestäviä ruokahävikkiä vähentäviä liiketoimintamalleja, joiden toiminnalla on merkittävä vaikuttavuus.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen aihealue	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	8
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	9
1.4 Tutkimuksen toteutus	10
1.5 Tutkimuksen kulku ja sisältö.....	13
2 KESTÄVÄT LIIKETOIMINTAMALLIT	14
2.1 Kestävä kehitys ja yritysvastuu.....	14
2.2 Kestävät liiketoimintamallit.....	16
2.2.1 Liiketoimintamalli käsitteenä.....	16
2.2.2 Kestävän liiketoimintamallin määrittely.....	18
2.2.3 Kestävien liiketoimintamallien innovointi.....	24
2.2.4 Kestävä liiketoiminta.....	29
2.2.5 Kestävät liiketoimintamallit muovaamassa yhteiskuntaa	31
2.3 Ruokahävikki liiketoimintana	34
2.3.1 Ruokahävikki kestävyysaasteena	34
2.3.2 Arvonluontia ruokahävikistä.....	36
2.4 Teorian yhteenveto.....	38
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	42
3.1 Laadullinen tapaustutkimus	42
3.2 Tutkittavat tapaukset	43
3.2.1 Tapausten valinta	43
3.2.2 Tapausyritykset.....	44
3.3 Aineistonkeruu	45
3.3.1 Aineistonkeruun prosessi ja aineiston hallinta	45
3.3.2 Dokumentaarisen aineiston kerääminen.....	47
3.3.3 Haastatteluaineiston kerääminen	48
3.4 Aineiston analyysi.....	51
4 LIIKETOIMINTAA RUOKAHÄVIKISTÄ.....	58
4.1 Case ResQ Club.....	58
4.1.1 Arvonluontia ylijäämäruokaa kuluttajille välittävssä palvelussa.....	58
4.1.2 Yhteenveto Case ResQ Club.....	70
4.2 Case Hävikkimestari.....	71
4.2.1 Arvonluontia ruokahävikkiä ehkäisevässä palvelussa.....	71
4.2.2 Yhteenveto Case Hävikkimestari.....	82
4.3 Tutkimuksen tulosten yhteenveto.....	83
5 LOPUKSI.....	85
5.1 Tieteellinen kontribuutio.....	85
5.2 Tutkimuksen arviointi ja mahdollisuudet jatkotutkimukselle	91
LÄHTEET	94
LIITTEET.....	101
Liite 1 Teemahaastattelurunko, tapausyritysten edustajat	101
Liite 2 Teemahaastattelurunko, tapausyritysten yritysasiakkaat	102
Liite 3 Haastatteluaineiston teemoittelu.....	103

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1 Tutkimusprosessin kulku

Kuvio 2 Kestävä kehitys

Kuvio 3 Kestävän liiketoimintamallin Canvas-malli

Kuvio 4 Kestävä liiketoiminta ja siihen liittyvät konseptit

Kuvio 5 ”Emerging Davids” ja ”Greening Goliaths”

Kuvio 6 Kestävien start-upien ja markkinahallitsijoiden yhteiskehittäminen kohti toimialan muodonmuutosta kestäväksi

Kuvio 7 Ruokahävikin synty Suomessa

Kuvio 8 Kestävien liiketoimintamallien erityispiirteet

Kuvio 9 Aineistonkeruun prosessi

Kuvio 10 Analyysin vaiheet

Kuvio 11 Teorialähtöisten aineistokysymysten luominen

Kuvio 12 Tutkimuksen johtopäätökset

Taulukko 1 Erilaisten kestävien liiketoimintamallien tyyppien luonnehdinta

Taulukko 2 Keskeisimmät periaatteet kestävien liiketoimintamallien takana

Taulukko 3 Kestävien liiketoimintamallien arkkityypit

Taulukko 4 Arvoa jätteistä -arkkityypin kuvailu

Taulukko 5 Tutkimuksen keskeiset teoreettiset havainnot

Taulukko 6 Dokumentaarisen aineiston kuvaus

Taulukko 7 Haastattelujen teemat

Taulukko 8 Haastatteluaineiston kuvaus

Taulukko 9 Esimerkki haastatteluaineiston teemoittelun prosessista

Taulukko 10 ResQ Clubin arvolupaukset

Taulukko 11 Hävikkimestarin arvolupaukset

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihealue

Yhteiskunnassa tapahtuu muutoksia kiihtyvällä tahdilla ja muutoksiin reagointi vaatii yrityksiltä yhä herkempää liiketoimintaympäristön signaalien tulkitsemista ja jatkuvaa valppaana olemista. Tulevaisuutta muovaavia laajoja kehityslinjoja kutsutaan yleisesti megatrendeiksi. Yritysten toimintaan vaikuttavia merkityksellisiä megatrendejä ovat väestönkasvu ja ikääntyminen, ilmastonmuutos, resurssien sekä luonnonvarojen ehtyminen ja siitä aiheutuva kilpailu sekä uudet mullistavat teknologiat. (Laukkanen & Patala, 2015.) Kun otetaan huomioon todennäköisyydet globaaliin väestönkasvuun, ja maailmanlaajuiseen kehitykseen ja siihen liittyvät alati kasvavat resurssien käyttö sekä ympäristövaikutukset, voidaan yhä varmemmin todeta, että liiketoiminta vallitsevassa muodossaan ei ole enää mahdollista kestävän tulevaisuuden saavuttamiseksi (WWF, 2012, 12). Globaali ilmastonmuutos sekä kiihtyvä luonnonvarojen ehtyminen ovat vain kaksi ilmiötä monista osoittamassa, että maailma ei ole linjassa kestävän kehityksen konseptin kanssa (Brundtlandin komissio, 1987). Nykypolvi tuottaa vahinkoa omalle tulevaisuudelleen sekä tuleville sukupolville. Maailman ympäristöongelmat ovat jaettavissa kolmeen luokkaan: maapallon kantokyvyn rajat ja uusiutumattomien luonnonvarojen sekä uusiutuvien luonnonvarojen rajallisuus (Ketola, 2005, 46).

Yritysten ei voida nähdä olevan ainoina vastuussa ympäristöä ja yhteiskuntaa koskevis-
sa kriiseissä. Ne ovat kuitenkin kiistämättä osaltaan vaikuttaneet näiden kriisien syntyyn
ja pysyvyyteen, ja siten voidaan osaltaan nähdä myös olevan vastuussa. (Baraldi &
White, 2012.) Baraldin ja Whiten (2012) mukaan epätasapainon korjaamiseksi yrityksil-
tä on vaadittava täysin uudenlaista vastuuta. Liiketoimintaa ei enää voida harjoittaa ”ku-
ten aina ennenkin on tehty”. Yritysten sitoutuminen kestävän kehityksen strategiaan
nähdään välttämättömänä, jotta kestävä kehitys olisi mahdollista. Kestävyyden tavoit-
teet sekä ajatukset saadaan jalkautettua liiketoimintaprosesseihin sekä päivittäiseen lii-
ketoimintaan kestävien liiketoimintamallien (sustainable business model tai sustaina-
bility business model) kautta. Kestävät liiketoimintamallit sekä kestävän liiketoiminnan
strategiat ovat merkityksellisiä kestäväälle kehitykselle, mutta niiden kautta vastataan

myös jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön luomiin haasteisiin sekä ylläpidetään kilpailukykyä. (Baraldi & White, 2012).

Aiempi kestävien liiketoimintamallien tutkimus on pyrkinyt konseptoimaan kestävä liiketoimintamallin käsitettä ja sen ominaisuuksia, luokittelemaan liiketoimintamalleja sekä tunnistamaan liiketoiminnan perusteita (business rationales) ja työkaluja, jotka myötävaikuttavat positiivisesti luonnollisen ympäristön kehitykseen, yhteiskuntaa sekä talouteen (Schaltegger, Lüdeke-Freund & Hansen, 2016; Bocken, Evans, Rana & Short, 2014; Boons, Montalvo, Quist & Wagner, 2013; Schaltegger, Lüdeke-Freund & Hansen, 2012). Käytäntö on usein akateemista tutkimusta edellä, kun puhutaan kestävästä liiketoimintamalleista ja niiden innovoinnista. Tosielämän tapauksien tutkiminen onkin arvokas lisä akateemiseen keskusteluun. (Bocken ym., 2014, 47.) Lisäksi aikaisempi kestävien liiketoimintamallien kehittämiseen ja innovointiin paneutuva tutkimus on keskittynyt jo olemassa olevaan liiketoimintaan (Yang, Evans, Vladimirova & Rana, 2017; Boons ym., 2013; Schaltegger ym., 2012; Stubbs & Coclin, 2008). Sen sijaan tässä tutkimuksessa tarkastellaan ”kestäviksi syntyneitä” liiketoimintamalleja, joissa kestävyys on keskeinen osa liiketoimintastrategiaa.

Ilmastonmuutos on merkittävä ympäristöongelma ja sen ollessa jotain muuta kuin tavalinen strateginen kysymys on asiaan lähestyminen perinteisin liiketoiminnallisista lähtökohdista haasteellista. (Clifton, 2012; Linnenlucke & Griffiths, 2013.) Tutkimus kestävästä liiketoiminnasta strategisella tasolla painottuu enimmäkseen siihen, kuinka yksittäisiä prosesseja muokataan kestäviksi. Niukemmin on tutkittu, miten yritykset strategisesti yhdistävät kestävyys osaksi organisaationsa jokaista toimintoa. (Morrish, Miles & Polonsky, 2011)

Ruokahävikki on noussut viime aikoina yhä ajankohtaisemmaksi aiheeksi niin julkisessa keskustelussa kuin tieteellisessä tutkimuksessa ja se on yhä tärkeämpi aihe niin paikallisella kuin globaalilla tasolla (Papargyropoulou, Lozano, Steinberger, Wright & bin Ujang, 2014). Eniten esitetty arvio on, että jopa puolet kaikesta maailmassa tuotetusta ruoasta päättyy hävikkiin joko ennen tai jälkeen kuluttajalle päätymistä (Lundqvist, de Fraiture & Molden, 2008). Tämän on osoitettu johtuvan maailmanlaajuisen keskiluokan kasvun aiheuttaman kulttuurin muutoksesta, kaupungistumisesta, siirtymisestä helposti pilaantuviin elintarviketyyppeihin ja ruokavalion muutoksesta, globaalin kaupankäynnin

kasvusta sekä yhden hengen kotitalouksien runsaasta lisääntymisestä (Parfitt, Barthel, Macnaughton, 2016).

Ruokahävikillä on todennettu olevan merkittävät ympäristölliset, sosiaaliset ja taloudelliset vaikutukset. Kasvihuonekaasut ovat huomattavimmat ympäristövaikutukset ruoan tuotannossa, kuluttamisessa kuin myös ruoan hävittämisessä. Ruokaan liittyviä keskeisiä ympäristövaikutuksia ovat myös luonnonvarojen köyhtyminen sekä saasteet. Ruokahävikillä on merkittäviä taloudellisia vaikutuksia jokaiselle ruoan tuotantoketjun osalliselle, maanviljelijästä ruoan tuottajalle ja kuluttajille, sisältäen ruoan tuotannon ja ostamisen kustannukset kuin myös ruokahävikin hävittämiseen liittyvät kustannukset. (Papargyropoulou ym., 2014.) Niin Suomi kuin monet kansainväliset järjestöt, kuten OECD ja YK, ovat tunnustaneet ongelman. Suomen ja Euroopan komission tavoitteena on, että vuonna 2020 eletään kierrätysyhteiskunnassa, jossa kaikki jätteet toimivat resurssina. EU:n kiertotalouspaketissa (2017, 6) puolestaan on esitetty linjaus, että ruokahävikki tulisi puolittaa vuoteen 2030 mennessä. Ruokahävikki on aiheena paljon esillä ja yleinen hyväksyntä ruoan pois heittämiseen hupenee vauhdilla.

Ruokahävikin vähentämiseen keskittyvä empiirinen tutkimus on vielä kuitenkin vähäistä, joten maailman kantokyvyn ollessa uhattuna tulevaisuuden sukupolvia ajatellen on aiheen tutkiminen ja kehittäminen hyvin merkityksellistä. Tällä tutkimuksella pyritäänkin osaltaan kontribuoimaan tähän tutkimustarpeeseen. Vastuullisuuteen liittyvien vaatimusten laajentuessa on syntynyt tarve ratkaisujen löytämiseksi ympäristön haasteisiin tavoilla, jotka tukevat yritysten omaa liiketoimintaa. Ruokahävikin aiheuttaman haasteen ratkaisemiseksi on hiljattain syntynyt joitain ruokahävikin vähentämiseen aktiivisesti keskittyviä liiketoimintamalleja ja yrityksiä, jotka toiminnassaan toteuttavat niin kutsuttua kestävää liiketoimintamallia.

Euroopan komissio tuo kilpailukykyraportissaan (2008, 111–113) esille, kuinka yritysvastuu kustannussäästöjen lisäksi mahdollistaa uudenlaisen arvonluonnin sekä uusien tulovirtojen luomisen uudenlaisia innovaatioita synnyttäen. Euroopan komission kilpailukykyraportissa (2008, 112) kerrotaan, että yritysvastuun edelläkävijänä nähdyt toimijat ovat löytäneet uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia pureutuen yhteisöllisiin ongelmiin kuten ilmastonmuutokseen perehtymällä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Ruokahävikin vähentämiseen keskittyviä kestäviä liiketoimintamalleja on aiemmin tutkittu hyvin vähän. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena onkin kartoittaa tätä ilmiötä tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää ruokahävikin vähentämiseen keskittyviä kestäviä liiketoimintamalleja sekä niihin liittyviä käsityksiä teoriasidonnaisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksessani pyrin pureutumaan ruokahävikkiä vähentävien kestävien liiketoimintamallien ilmiöön seuraavan päätutkimuskysymyksen kautta:

Millaisia ovat ruokahävikin vähentämiseen pyrkivät kestävät liiketoimintamallit ja millaista arvoa niissä luodaan?

Edellä esitetty tutkimuksen päätutkimuskysymys jaetaan tutkimuksessa kolmeen alakysymykseen, joihin vastaamalla saadaan vastaus itse päätutkimuskysymykseen. Alakysymyksistä ensimmäinen on luotu ohjaamaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja toinen ja kolmas puolestaan keskittyvät tutkimuksen empiriaan. Teoreettista viitekehystä ohjaava alakysymys on:

1. Mitä kestävät liiketoimintamallit tarkoittavat?

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tavoitellaan tutkimuksen ensimmäisen alakysymyksen mukaisesti vastausta siihen, mitä kestävät liiketoimintamallit tarkoittavat, ja millaisia ne aiempaan tutkimukseen perustuen ovat. Tähän alakysymykseen pohjautuen teoreettinen osuus tarjoaa tutkimukselle tarkoituksenmukaisen viitekehyn tutkimuksen keskeisimmistä käsitteistä sekä niiden välillä vallitsevista suhteista. Tutkimuksen ensimmäinen empiirinen alakysymys on:

2. Millaisia käsityksiä arvonluonnista ja liiketoiminnan kestävyyydestä liittyy ruokahävikkiä vähentäviin liiketoimintamalleihin?

Tutkimuksen empiriaan pohjautuen puolestaan pyritään vastaamaan toiseen alakysymykseen tunnistamalla sisällönanalyysiä hyödyntäen haastateltujen kuvauksia tutkittavina olevista kestävästä liiketoimintamalleista. Lisäksi tähän alakysymykseen sisältyen

pyritään tunnistamaan haastateltujen kuvauksia näiden liiketoimintamallien arvonluonnista. Tutkimuksen toinen empiirinen alakysymys on:

3. Millainen on kestävien liiketoimintamallien liiketoiminnallinen ja yhteiskunnallinen merkitys?

Viimeisen alakysymyksen avulla tutkimuksen empiirisestä aineistosta pyritään tunnistamaan käsityksiä ja kuvauksia siitä, millainen liiketoiminnallinen merkitys kestäväällä liiketoiminnalla ja kestäväillä liiketoimintamalleilla on, ja miten ne laajemmin vaikuttavat yhteiskuntaan.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Yritysvastuu ja vastuullinen liiketoiminta (corporate responsibility), kestävä kehitys (sustainable development), yritysten sosiaalinen vastuu (corporate social responsibility) sekä yhteiskuntavastuu lukeutuvat kukin yritysten vastuullisuudesta käytettäviin termeihin (Juutinen & Steiner, 2010, 20–23). Tässä tutkimuksessa mukaillaan käsitehierarkiaa (muun muassa Panapanaan, Linnanen, Karvonen & Phan, 2003; Ebner & Baumgartner, 2006), jossa kestävä liiketoiminta (sustainable business tai corporate sustainability) on yritysten perimmäinen tavoite. Yritysvastuu on keskeinen osa kestäväää liiketoimintaa ja sen osa-alueiksi katsotaan taloudellinen (corporate economic responsibility), ekologinen (corporate environmental tai ecological responsibility) ja sosiaalinen vastuu (corporate social responsibility).

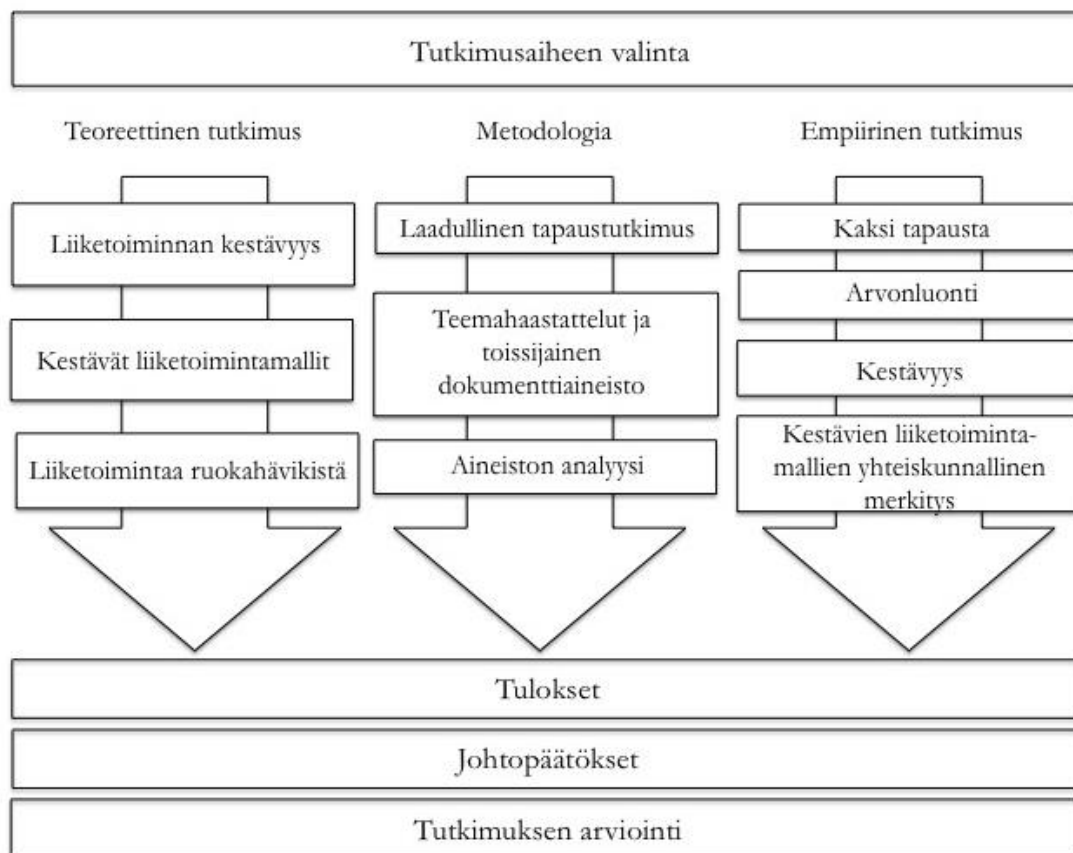
Liiketoimintamallien määritelmät kattavat yhteisiä aineksia, kuten arvovirrat, liiketoimintalogiikka, arvon ansaitseminen, arvon tuotto, kustannusrakenne, ansaintalogiikka, liiketoimintaverkostot ja -kumppanit sekä asiakkaat ja asiakassuhteet (Zott, Amit & Massa, 2011). Liiketoimintamallin käsitteen avulla pyritään tarkastelemaan yrityksen liiketoimintaa ja ymmärtämään, miten sen avulla tuotetaan arvoa asiakkaille. Kestävä liiketoimintamallia puolestaan kuvaillaan liiketoimintamallina, joka luo yritykselle kilpailuetua paremman asiakasarvon kautta, ja joka myötävaikuttaa yrityksen sekä yhteiskunnan kestävään kehitykseen (Lüdeke-Freund, 2010).

Määritelmällisesti ruokahävikki luetaan siksi osaksi ihmisen ravinnoksi tuotetusta ruoasta, joka lopulta päättyy muuhun käyttöön tai todennäköisimmin kaatopaikalle. Ruokahävikki koostuu ruokajätteestä ja ylimääräisestä ruoasta (YK, 2014; Papargyropoulou ym., 2014). Sanalla ruokahävikki viitataan tässä tutkimuksessa ylimääräiseen ruokaan, joka on vaarassa joutua jätteeksi. Ruokahävikki voidaan nähdä vakiintuneena terminä ruoan parissa toimivien tahojen keskuudessa.

1.4 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus on tehty osana Tampereen yliopiston Wastebusters -tutkimushanketta. Wastebusters Finland on Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa 2016 alkanut kolmivuotinen tutkimusprojekti, jonka tavoitteena on tuottaa konkreettisia keinoja ruokahävikin estämiseksi ja vähentämiseksi Suomessa. Tutkimusprojekti keskittyy erityisesti tavallisiin ihmisiin, jotka omilla teoillaan ja valinnoillaan pyrkivät vähentämään ruoan haaskausta. Tämä tutkimus tuo Wastebusters -tutkimusprojektiin erilaisen näkökulman keskittyessään ruokahävikkiä vähentävien yritysten liiketoimintaan sekä näiden liiketoimintamallien arvonluontiin. Tämän tutkimuksen valmistuessa Wastebusters -tutkimusprojekti oli käynnissä edelleen ja sen puitteissa oltiin toteuttamassa muitakin tutkimuksia.

Tutkimuksen aiheen valitsin erityisesti oman mielenkiinnon sekä akateemisen taustani innoittamana joulukuussa 2016. Oma kiinnostukseni ruokahävikin vähentämiseen kestävien liiketoimintamallien keinoin syntyi työskennellessäni Lassila & Tikanojalla ympäristöjohtamisen asiantuntijaharjoittelijana. Työssäni tuoteistin ja kehitin uutta, tässä tutkimuksessa tapauksena käsiteltävää, Hävikkimestari-palvelua, joka auttaa ruokapalveluntarjoajia minimoimaan ruokahävikkinsä mittaamisen sekä Lean-johtamisen avulla. Konkreettiset tulokset ruokahävikin vähentämisessä lisäsivät entisestään kiinnostustani tutkia ruokahävikin vähentämiseen tähtäviä kestäviä liiketoimintamalleja. Kestävien liiketoimintamallien tutkimuksen ollessa verrattain vähäistä ja tutkimuksenalana uusi sekä aiemman ruokahävikin vähentämiseen keskittyvien kestävien liiketoimintamallien tutkimattomuus ohjasivat erityisesti tämän tutkimuksen keskittymistä kestäviin liiketoimintamalleihin, joiden keskiössä on ruokahävikin vähentäminen. Itse tutkimusprosessin kulku on nähtävissä kuviossa 1.



Kuvio 1 Tutkimusprosessin kulku

Varsinaisen tutkimuksen toteutus aloitettiin kattavalla kirjallisuuskatsauksella, jota sovellettiin ja monin osin täydennettiin läpi tutkimusprosessin. Kestävät liiketoimintamallit tutkimuksen kohteena on hyvin moninainen, ja siinä läheisesti nivoutuvat niin liiketoiminnan kestävyttä, kestävä kehitys kuin liiketoimintamallia käsitteleviä teorioita. Tutkimusaiheen vähäinen aiempi tutkimus ja aiheen monitahoisuus mahdollistivat aiheen tarkastelun hyvin kokonaisvaltaisesti, vaikka aihe rajattiin koskemaan vain kestäviä liiketoimintamalleja ruokahävikkiä vähentävässä liiketoiminnassa. Kirjallisuuskatsauksen avulla tavoiteltiin kattavaa ymmärrystä siitä, millaisia kestävät liiketoimintamallit ovat, mitä ne tarkoittavat ja millaisia erityispiirteitä niihin liittyy. Lisäksi tarkasteltiin, mitä on ylipäätään kestävyys liiketoiminnassa, miten ymmärrys liiketoimintamallin logiikasta suhteutuu kestäviin liiketoimintamalleihin sekä, miten kestäviä liiketoimintamalleja luodaan, ja miten ne aiemman tutkimuksen mukaan muovaavat yhteiskuntaa. Lisäksi tarkasteltiin ruokahävikkiä haasteena sekä ruokahävikkiä liiketoimintana.

Luvussa kaksi esitetty kirjallisuuskatsaus koottiin käyttämällä tietopankki Web of Sciencea, Uta Finnaa sekä Google Scholaria. Hauissa käytettyjä termejä ovat liiketoimintamalli, kestävä liiketoimintamalli, vastuullinen liiketoimintamalli, kiertotalous, kiertotalouden liiketoimintamalli, ruokahävikki, ruokahävikki liiketoimintana sekä kaikki kielelliset ja kieliversiot näistä termeistä. Muu kirjallisuus koottiin tarkastellun kirjallisuuden lähdeeteoksista.

Tutkimuksen metodologiaksi valittiin laadullinen tapaustutkimus, jonka avulla pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Eriksson & Kovalainen, 2016, 131). Tämän tutkimuksen tavoitteena on esittää, millaisia ovat ruokahävikin vähentämiseen pyrkivät kestävät liiketoimintamallit ja millaista arvoa niissä luodaan ja näin ollen tapaustutkimuksen keinoin tästä ilmiöstä on omassa kontekstissaan mahdollista saada aikaan syvälinen kuvaus käyttämällä monipuolista aineistoa monista lähteistä (Eriksson & Kovalainen, 2016, 131). Laadullinen tutkimusote sopii siis tutkimuksen tavoitteisiin hyvin.

Tapausyritykset valittiin tutkijan omaan mielenkiintoon pohjautuen ja osin Wastebusters -tutkimushankkeen toiveita kuulostellen. Tapausten valinnan helppoutteen vaikutti osaltaan myös se, että ruokahävikkiä vähentäviä liiketoimintamalleja ei Suomessa toistaiseksi ole toiminnassa monia. Tutkimuksessa kerättiin tietoa teemahaastatteluin sekä olemassa olevaan dokumentaariseen aineistoon perehtymällä, sillä tutkimuksesta on tavoitteena saada mahdollisimman runsaasti analysoitavaa tietoa. Edellä mainitut valitut tiedonkeruumenetelmät sopivat hyvin laadullisen tutkimuksen tarkoituksiin ja käytänteisiin (Hirsjärvi, Remes & Sarjavaara, 2009). Teemahaastatteluin kerätty empiirinen aineisto analysoitiin teoriasidonnaista sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen, jolle ominaista on teoreettisen ja empiirisen tiedon yhdistely analyysin aikana (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 98).

Laadulliselle tutkimukselle ominaiseen tapaan tämä tutkimus on ollut monivaiheinen prosessi, jossa eri työskentelyvaiheiden välillä on liikuttu aina kulloisenkin tarpeen mukaan, ja teorian hiomiseen on palattu aineiston analyysin syventyessä ja toisin päin. Aiemmin kirjoitettua on siis muokattu uusien havaintojen myötä. Tutkimuksen johtopäätökset usein rakentuvat ja kehittyvät niin kauan kuin tutkimusprosessi on käynnissä

(Eriksson & Kovalainen, 2014). Laadulliselle tutkimukselle voidaan katsoa olevan eduksi juurikin mahdollisuus muunnella tutkimuksen suuntaa ja suunnitelmaa matkan varrella (Eriksson & Kovalainen, 2016).

1.5 Tutkimuksen kulku ja sisältö

Tutkimukseni rakentuu viidestä pääluvusta, joista kukin palvelee eri tarkoitusta. Ensimmäinen luku esittelee tutkimusaiheen taustoineen sekä kuvaa tutkimuksen tarkoituksia. Tutkimuksen toinen luku on omistettu tutkimuksen teoreettiselle osiolle. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu aiemmasta tutkimuksesta ja kirjallisuudesta keskittyen kestäviin liiketoimintamalleihin, liiketoiminnan kestävyYTEEN, kestävien liiketoimintamallien innovointiin, ruokahävikkiin haasteena sekä ruokahävikistä luotua liiketoimintaa.

Luvussa kolme esitetään tutkimuksen metodologiset valinnat, esitetään tutkimukseen valitut tapaukset, aineistonkeruun prosessi sekä aineiston analyysin menetelmät prosesseineen. Tutkimuksen tulokset esitellään luvussa neljä ensin tapaus kerrallaan ja sen jälkeen tapausten tuloksia yhdistellen.

Tutkimuksen luku viisi käsittää tutkimuksen johtopäätökset. Luvussa esitetään tiivistetyt vastaukset tutkimuskysymyksiin. Luvussa jäsennellään myös tutkimuksen teoreettinen ja käytännöllinen kontribuutio. Johtopäätösten yhteydessä myös arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään mahdollisesti kiinnostavat jatkotutkimussuunnat.

2 KESTÄVÄT LIKETOIMINTAMALLIT

2.1 Kestävä kehitys ja yritysvastuu

Termejä ”yritysvastuu” ja ”kestävä kehitys” käytetään yleisesti toistensa synonyymeinä, sillä kummatkin viittaavat laajalti siihen ajatukseen, että yhteiskunnan ei tulisi käyttää resursseja yli sen, mitä pystytään uudelleen tuottamaan. Kestävän kehityksen konsepti on perujaan vuodelta 1987 Brundtlandin raportista (UNWCED). Brundtlandin raportin mukaan ”sustainable development is sustainable that meet(s) the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their needs” (UNWCED, 1987, 8). Määritelmän keskiössä on kehityksen ylisukupolvisuus, mutta muutoin se antaa tilaa moninaisille tulkinnoille (Imran, Alam & Beaumont, 2011).

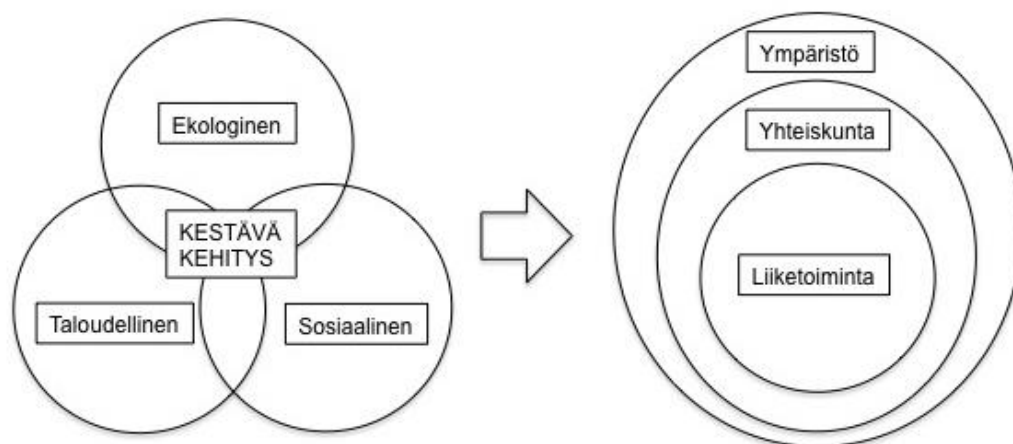
Kestävän kehityksen kolme pilaria, ympäristö, sosiaalinen ja taloudellinen, nähdään yleisesti myös yritys vastuun osa-alueina nimeltään ”Triple bottom line” (Elkington, 1992; 1997). Elkingtonin malli tunnustaa, että vastuullisuutta ei voida rajata vain luonnonvaroihin ja siihen, minkälaisen perinnön jätämme tuleville sukupolville, vaan vastuullisuuden tulee myös huomioida kehitysprosessien vaikutukset kahteen muuhun vastuullisuuden ulottuvuuteen: taloudelliseen ja sosiaaliseen. (Sciarelli & Tani, 2015, 369.) Kuten kestävä kehitys, myös yritys vastuu omaa erilaisia merkityksiä eri konteksteissa (Carroll, 1999). Yleinen mittapuu yritys vastuulle ja kestävälle kehitykselle onkin niin kutsuttu triple bottom line, joka perustuu Elkingtonin löydöksiin siitä, että taloudellisten, sosiaalisten että ympäristönäkökulmien huomioiminen yhdessä synnyttää niin sanotun win-win-win -tilanteen niin taloudelle, yhteiskunnalle kuin ympäristöllekin (Binder & Belz, 2015, 50).

Keskeinen kysymys kestävässä kehityksessä on, kuinka eri näkökohdat kestävyudessa ovat liitoksissa toisiinsa. Kestävyys (sustainability) voidaan nähdä vahvana tai heikkona. Vahva ja heikko kestävyys edustavat kahta ääripäätä kestävyiden osa-alueessa (Guttes, 1996, 147; Eriksson & Andersson, 2010, 17). Vahva kestävyys näkee kestävä kehityksen kolme pilaria korvaamattomina tarkoittaen, että luonnonvarojen hyväksikäyttöä ei esimerkiksi voida korvata investointeina sosiaaliseen hyvinvointiin. Heikko kestävyys puolestaan näkee kestävyiden pilarit korvattavina: hyvinvoinnin kokonaissaldo säilyy samana ja kestävä silloinkin, kun heikkenemä yhdessä osa-alueessa kompen-

soidaan toisen osa-alueen kasvulla (Gutes, 1996, 147; Eriksson & Andersson, 2010, 17). Dyllick ja Hockerts (2002, 131) esittävät, että ajatus ihmiskunnan jatkuvasta tarpeiden tyydyttämisestä on siirrettävissä myös liiketoiminnan tasolle ja esittävät, että yritysvastuu voidaan tätä mukaillen määritellä myös seuraavasti: ”Meeting the needs of a firm’s direct and indirect stakeholders (such as shareholders, employees, pressure groups, communities etc.) without compromising the ability to meet the needs of future stakeholders as well”.

Yritysvastuu keskittyy usein ympäristöä koskevaan osa-alueeseen sosiaalisen osa-alueen saadessa puolestaan vähemmän huomiota (Gladwin ym., 1995). Keskustelu yritys vastuusta keskittyykin monesti ympäristövaikutuksiin ja ekotehokkuuteen (Dyllick & Hockerts, 2002). Williamsin & Millingtonin (2004) sekä Imranin ja kumppaneiden (2011) mukaan kestävästä kehityksestä puhuttaessa ekologinen kestävyys tapaa kuitenkin jäädä toisarvoiseksi taloudellisen ja sosiaalisen kestävyiden dominoidessa.

Yritysvastuun ja kestävä kehityksen kolmea ulottuvuutta on perinteisesti esitetty kuvallisesti venndiagrammin (kuvio 2) avulla, jossa kullakin osa-alueella yleensä katsotaan olevan yhtäläinen arvo. Kuviossa kestävä kehitys on taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun yhteiseen leikkauspintaan sijoittuva alue. (Sciarelli & Tani, 2015, 369.)



Kuvio 2 Kestävä kehitys (Lehtonen, 2006; Marcus ym., 2010)

Mallia on kritisoitu siitä, että se tukee käsitystä, jonka mukaan kukin osa-alue voidaan huomioida yksinään, ilman kahta muuta osa-aluetta, laiminlyöden tällöin vahvan punoksen näiden osa-alueiden välillä (Lehtonen, 2006). Tämän lisäksi malli ei tarjoa ohjeistusta siitä, kuinka sovitella näiden väistämättömästi ristiriitaisten tavoitteiden välillä: taloudellinen rationalismi (tuottavuus), sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja ekologinen tasapaino (Upton, 2002). Näiden tekijöiden arvioimisen mahdollistamiseksi on luotu malli, joka esittää kestävän kehityksen kolmena samankeskisenä kehänä: sisin kehä edustaa taloudellista kestävyyttä, keskimäinen sosiaalista ja uloin ympäristöllistä osa-aluetta. Malli määrittelee taloudelliset toimet kestävän kehityksen ytimessä olevaksi osa-alueeksi. Niitä tarvitaan elämänlaadun parantamiseen, mutta samalla niitä tulee jatkaa vaarantamatta sosiaalista osa-aluetta, ja molemmat tulee suorittaa tavalla, joka ei uhraa luontoa tai luonnonvaroja. (Marcus, Kurucz & Colbert, 2010; Lehtonen, 2006). Näin ollen mallissa on selvä hierarkia, jossa ekologinen ja sosiaalinen ulottuvuus määrittävät rajat taloudelliselle päätöksenteolle.

Mallin mukaan liiketoiminta nähdään olevan olemassa yhteiskunnan sisällä ja yhteiskunta puolestaan laajemman luonnollisen ympäristön sisällä (Marcus ym., 2010). Kuten on osoitettu haastavaksi määritellä organisaatorajoja (Pfeffer & Salancik, 1978), haastavaa ellei mahdotonta on myös määrittää, missä liiketoiminta (taloudellinen) päättyy ja yhteiskunta (sosiaalinen) alkaa ja samoin, missä yhteiskunta (sosiaalinen) päättyy ja ympäristö (ekologinen) alkaa.

2.2 Kestävät liiketoimintamallit

2.2.1 Liiketoimintamalli käsitteenä

Liiketoimintamallin käsite esitettiin ensi kerran 1950-luvulla, mutta levisi laajalle vasta 1990-luvulla internetin saapumisen myötä (Teece, 2010). Liiketoimintamallia koskeva kirjallisuus on kasvanut vuodesta 1995 lähtien, mutta edelleenkin liiketoimintamallille ei kirjallisuudessa ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Kirjallisuudessa yleisemmällä tasolla liiketoimintamalli käsitetään muiden muassa kuvauksena (description), arkkitehtuurina (architecture), esityksenä (representation), toimintatapana (method), viitekehyksenä (framework) ja käsitteellisenä työkaluna taikka mallina (conceptual tool

or model). Liiketoimintamallien määritelmät kattavat yhteisiä aineksia, kuten arvovirrat, liiketoimintalogiikka, arvon ansaitseminen, arvon tuotto, kustannusrakenne, ansaintalogiikka, liiketoimintaverkostot ja -kumppanit sekä asiakkaat ja asiakassuhteet (Zott ym., 2011).

Liiketoimintamallin katsotaan viittaavan yrityksen liiketoiminnan logiikkaan eli siihen, miten yritys harjoittaa liiketoimintaa (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010) ja kuvaa, kuinka se vangitsee, luo ja jakaa arvoa (Richardson, 2008). Liiketoimintamallia voidaan siten kuvailla toimintasuunnitelmaksi, jossa kuvaillaan tavat, joilla yrityksen strategia implementoidaan toimintaprosessien, organisaatorakenteen sekä käytössä olevien erilaisten systeemien kautta (Osterwalder & Pigneur, 2010). Myös Magretta (2002) näkee liiketoimintamallit tarinoina, jotka on luotu kuvaamaan yritysten toimintatapoja. Käytännössä liiketoimintamalli siis kuvailee, miten liiketoimintaan kuuluvat erilaiset osa-alueet liittyvät yhteen muodostaen liiketoimintana ulospäin näyttäytyvän kokonaisuuden. Liiketoimintamalli voidaan määritellä kolmen pääelementin kautta: arvolupaus, arvon luonnin ja toimittamisen järjestelmä ja arvon lunastaminen (Bocken ym., 2014; Yang, Evans, Vladimirova & Rana, 2017; Schaltegger ym., 2016). Liiketoimintamallin konsepti linkittyy läheisesti arvon konseptiin suurimmassa osassa liiketoimintamalleja käsittelevää kirjallisuutta (Yang ym., 2017, 1795).

Liiketoimintamalli on konseptuaalinen työkalu, joka auttaa ymmärtämään, kuinka yritykset tekevät liiketoimintaa, ja jota voidaan käyttää analysointiin, vertailuun ja suoriutumisen arviointiin, johtamiseen, viestintään sekä innovointiin (Osterwalder ym., 2005, 14–16). Liiketoimintamallit käsittelevät, miten yritys määrittelee kilpailustrategiansa tuotteen tai palvelun muotoilun kautta, jota se tarjoaa markkinoille, miten yritys veloittaa siitä, ja mitä tuotteen tai palvelun tuottaminen yritykselle kustantaa. Liiketoimintamalli pitää sisällään myös, kuinka yritys erottuu muista toimijoista arvolupauksellaan, ja miten yritys integroi oman arvoketjunsä muiden yritysten arvoketjujen verkostoon. (Rasmussen, 2007). Jotkut tutkijat esittävät, että arvon ei pitäisi olla olemassa ainoastaan asiakkaille ja yritykselle, vaan kaikille sidosryhmille arvon verkostossa (Magretta, 2002; Zott ym., 2011). Näkökulma on kasvattanut suosiotaan viime aikoina toimitusketjujen monimutkaistuesssa, minkä myötä yhä useammat sidosryhmät tunnistetaan osaksi arvon järjestelmää (Yang ym., 2017, 1795).

2.2.2 Kestävän liiketoimintamallin määrittely

Johtajien, päälliköiden ja yrittäjien odotetaan nykyään myötävaikuttavan kestävään kehitykseen niin yksilö-, organisaatio- kuin yhteiskunnallisellakin tasolla (Schaltegger ym., 2016, 4). Tutkijat ja ammatinharjoittajat tarkastelevatkin enenevässä määrin, voivatko kestävämmiksi muunnellut tai täysin uudet liiketoimintamallit auttaa säilyttämään tai jopa kasvattamaan taloudellista hyvinvointia joko huomattavasti vähentämällä negatiivisia vaikutuksiaan ympäristöön ja yhteiskuntaan tai luomalla merkittäviä positiivisia ulkoisia vaikutuksia ympäristöön sekä yhteiskuntaan (Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Hansen, Grosse-Dunker & Reichwald, 2009; Schaltegger ym., 2012). Bockenin ja kumppaneiden (2014, 44) mukaan vaikuttaa todennäköiseltä, että tutkimus kestävien liiketoimintamallien ympärillä tulee laajenemaan merkittävästi yritysten pyrkiessä aktiivisesti tunnistamaan mahdollisuuksia kilpailuedun saavuttamiseksi ympäristössä, jonka tilaa kuvaavat määräysten kiristymisen, ilmastonmuutoksen vaikutusten realisoituminen, sopiminen resurssivarannoista sekä äkisti muuttuvat yhteiskunnalliset paineet.

Olenainen myötävaikuttaminen kestävään kehitykseen vaatii yrityksiltä ympäristöllisten tai sosiaalisten tavoitteiden saavuttamista ensiluokkaisempien prosessien, tuotteiden sekä palveluiden avulla, jotka menestyvät markkinoilla valtavirtaa edustavien asiakkaiden keskuudessa (Schaltegger & Wagner, 2011, 224). Pystyäkseen tehokkaasti myötävaikuttamaan edellä mainitulla tavalla on liiketoiminnan ytimen sekä sen taustalla vaikuttavan liiketoimintamallin oltava kestävyysorientoituneita (Schaltegger ym., 2016, 3).

Liiketoiminnan näkökulmasta on olemassa yhteisymmärrys siitä, että yritysvastuun haasteet tarjoavat merkittävää potentiaalia innovaatioille ja niihin liittyville liiketoiminnan mahdollisuuksille. Yritysvastuu edustaa uutta lähdettä ideoille ja visioille, jotka johtavat uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin sekä kilpailuetuun (Hansen ym., 2009; Hart, 1997; Day, 1998). Lukuisat empiiriset tutkimukset ovat myös osoittaneet myönteisen korrelaation yritysvastuun ja liiketoiminnan menestyksen välillä (Wagner & Schaltegger, 2003).

Vaikka tutkimusaiheiden ja -metodien kattavuus laajenevat jatkuvasti, yleisesti hyväksytty yksiselitteinen määritelmä kestäväälle liiketoimintamallille uupuu yhä. Yhtäläisen huomion ovat esittäneet myös saksalainen tutkimusryhmä Schaltegger ja kumppanit

(2012; 2016) sekä Boons ja Lüdeke-Freund (2013). Yhtenäisen määritelmän puutteen kestävästä liiketoimintamallista lienee osaltaan vaikuttanut se, että liiketoimintamalli on tutkimuksenalueena verrattain nuori ja kestävä kehitys puolestaan määritelty kirjallisuudessa moninaisesti.

Kirjallisuudessa kestävää liiketoimintamallia kuvaillaan liiketoimintamallina, joka auttaa yritystä kuvailemaan, analysoimaan, johtamaan sekä viestimään

- 1) yrityksen vastuullista arvolupausta asiakkailleen sekä kaikille muille sidosryhmille,
- 2) miten yritys luo ja jakaa tätä arvoa sekä
- 3) miten yritys tavoittaa taloudellista arvoa samalla, kun pyrkii säilyttämään tai elvyttämään organisatoristen rajojensa ulkopuolista ympäristöllistä, sosiaalista tai taloudellista pääomaa (Schaltegger ym., 2016, 6). Lüdeke-Freund (2010) esittää saman kaltaisen määritelmän niukkasanaisemmin ja kuvailee kestävää liiketoimintamallia liiketoimintamallina, joka luo yritykselle kilpailuetua paremman asiakasarvon kautta, ja joka myötävaikuttaa yrityksen sekä yhteiskunnan kestävään kehitykseen.

Kestävä kehitys markkinajärjestelmässä tarvitsee vastuullisuuden innovaatioita sekä liiketoimintamalleja, jotka voivat saavuttaa ympäristöllisiä tai sosiaalisia tavoitteita ensiluokkaisine tuotteineen tai prosesseineen, jotka menestyvät massamarkkina-asiakkaiden markkinapaikassa. Toimijoita ja yrityksiä, jotka ottavat ympäristöllisen edistysellisuuden osaksi liiketoimintansa ydintä, voidaan kutsua aiemman kirjallisuuden mukaan kestäviksi yrittäjiksi. Kestävät yrittäjät luovat uusia tuotteita, palveluja, menetelmiä sekä organisatorisia käytäntöjä, jotka voivat merkittävästi vähentää ympäristövaikutuksia ja parantaa elämänlaatua. (Schaltegger & Wagner, 2011, 223.) Schaltegger & Wagner (2011, 224) ovat tunnistaneeet tutkimuksessaan tyypillisiä ominaisuuksia kestävä yrittäjyyden eri muodoille. Tämän tutkimuksen puitteissa tarkasteltuun aiempaan kirjallisuuteen pohjaten vastaava tyypittely on tunnistettavissa myös kestävien liiketoimintamallien osalta. Kestävien liiketoimintamallien tyyppien luonnehdinta on nähtävissä taulukossa 1.

Taulukko 1 Erilaisten kestävien liiketoimintamallien tyyppien luonnehdinta (mukaillen Schaltegger & Wagner, 2011, 224).

	Ekoliike-toiminta	Yhteiskunnallisen liiketoiminta	Institutionaalisen liiketoiminta	Kestävä liiketoiminta
Keskeinen motivaatio	Ympäristöllisen haasteen ratkaisemisen edistäminen ja taloudellisen arvon luonti	Yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisen edistäminen sekä arvonluonti yhteiskuntaan	Myötävaikuttaa säätelevien, yhteiskunnallisten ja markkina-instituutioiden muutokseen	Myötävaikuttaa yhteiskunnallisten ja ympäristö-ongelmien ratkaisemiseen menestyvän liiketoiminnan toteuttamisen kautta
Päätavoite	Ympäristöllisten haasteiden ratkaisemisella tienaaminen	Saavuttaa yhteiskunnallinen tavoite ja varmistaa rahoitus tavoitteen saavuttamiseksi	Instituutioiden muuttaminen suorana tavoitteena	Kestävän kehityksen luominen yrittäjämäisten yritysaktiviteettien kautta
Taloudellisten tavoitteiden rooli	Päämäärä	Keino	Keino tai päämäärä	Keino ja päämäärä
Ei-markkina-tavoitteet (non-market goals)	Ympäristöasiat integroituna keskeisenä aineksena	Yhteiskunnalliset tavoitteet ja päämäärät	Instituutioiden muuttaminen keskeisenä aineksena	Kokonaisvaltaisen lopputuloksen keskeinen elementti on myötävaikuttaa kestäväan kehitykseen
Organisatorisen kehityksen haaste	Fokuksen siirtäminen ympäristöasioista taloudellisten asioiden integrointiin	Fokuksen siirtäminen yhteiskunnallisista asioista taloudellisten asioiden integrointiin	Fokuksen siirtäminen instituutioiden muuttamisesta vastuullisuuden integrointiin	Pienestä kontribuutiosta suureksi kontribuutioksi kestäväan kehityksen hyväksi

Ekoliiketoiminnassa keskeisimmäksi motivaatiotekijäksi ja tavoitteiksi mainittiin haluta osallistumalla ympäristöllisten haasteiden ratkaisemiseen. Taloudelliset tavoitteet ovat liiketoiminnan ajurina, kun taas ympäristölliset tavoitteet nähdään integroituna osana liiketoiminnan ansaintalogiikkaa. Schalteggerin ja Wagnerin (2011, 228) mukaan ekoliiketoiminta muistuttaa läheisesti kestävää liiketoimintaa. Ekoliiketoiminnassa on kuitenkin pienempi fokus täydellisessä vastuullisuuden suoriutumisessa keskeisenä liiketoiminnan tavoitteena. Sen sijaan, että ekoliiketoiminta tähtäisi puhtaasti sosiaalisen hyvän tuottamiseen, se tähtää yrityksineen huomattavan suuriin markkinaosuuksiin ja suureen tai kasvavaan liikevaihtoon massamarkkinoilla. Ekoliiketoiminnassa ymmärrys ja tietotaito olennaisista ympäristöhaasteista mahdollistaa yritysten näkevän ennalta

perustavanlaatuisten innovaatioiden tarpeen perinteisillä markkinoilla (Schaltegger & Wagner, 2011, 228) Yhteiskunnallisen liiketoiminnan alle kategorisoitavien toimijoiden tunnistetaan yleisesti toimivan non-profit (voittoa tavoittelemattomalla) -sektorilla. Yhteiskunnallisen liiketoiminnan keskeisenä motivaationa nähdäänkin yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen sekä arvon luominen laajemmin yhteiskuntaan. Institutionaalinen liiketoiminta pyrkii muuttamaan instituutioita myötävaikuttamalla säätelevien, yhteiskunnallisten ja markkinainstituutioiden muutokseen. (Schaltegger & Wagner, 2011, 224–230.)

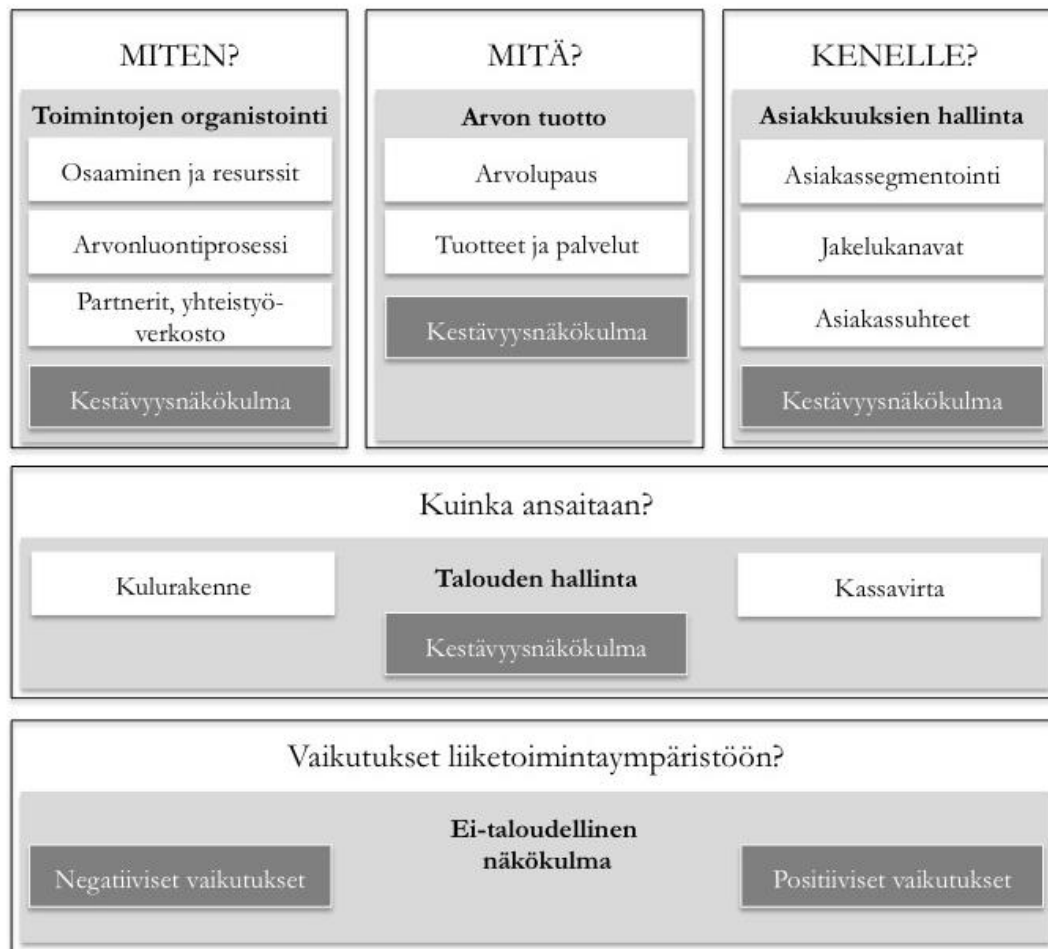
Kestävät liiketoimintamallit voidaan nähdä monilta osin edellä mainittujen ekoliiketoiminnan, yhteiskunnallisen sekä institutionaalisen liiketoimintamallin yhdistelmänä. Kestävien liiketoiminnan motivaationa on myötävaikuttaa yhteiskunnallisten ja ympäristöongelmien ratkaisemiseen menestyvän liiketoiminnan toteuttamisen kautta, jolloin taloudellisten tavoitteiden rooli nähdään niin päämääränä kuin keinona haasteiden ratkaisemisessa. Yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten haasteiden ratkaisemiseen pyritään siis siten, että se on taloudellisesti kannattavaa. Haasteena kestävässä liiketoiminnassa nähdään vaikuttavuuden skaalaaminen pienestä suureksi kestävä kehityksen hyväksi. (Schaltegger & Wagner, 2011, 230.)

Stubbs sekä Cocklin (2008) ovat kuvanneet tutkimuksessaan ihannemallinsa kestävästä liiketoimintamallista ja pyrkineet kokoamaan keskeisimmät periaatteet, joihin perustuen kestävä liiketoimintamalli tulisi rakentaa kontekstistaan riippumatta. Periaatteet ovat nähtävissä taulukossa 2.

Taulukko 2 Keskeisimmät periaatteet kestävien liiketoimintamallien takana (Stubbs & Cocklin, 2008)

Liiketoiminnan tarkoituksen uudelleenmäärittely / Yrityksen missio	Kestävää liiketoimintaa luotaessa määritellään yritystoiminnan tarkoitus uudelleen. Yrityksen tulee tuottaa voittoa säilyäkseen hengissä. Voiton tuottaminen ei kuitenkaan ole yritysten pohjimmainen tarkoitus.
Mittaristo toiminnan seuraamiseen	Toiminnan vaikutusten mittaamisen tavat luodaan siten, että ne otavat huomioon yhtäläisesti taloudellisen, sosiaalisen sekä ekologisen näkökulman. Raportointi ei kuitenkaan yksin mittaa kestävyyttä, joten se ei voi olla itsetarkoitus.
Yrityksen sidosryhmänäkökulma	Sidosryhmien tarpeet ja toiveet huomioidaan toiminnassa tasapuolisesti ja käsitetään, että yrityksen menestys korreloi sidosryhmien menestyksen kanssa.
Ympäristönäkökulma - luonto sidosryhmänä	Luonto käsitetään yrityksen sidosryhmänä. Toimitusketjun tulisi kokonaisuudessaan olla niin kestävä, että siitä ei aiheudu lainkaan negatiivisia vaikutuksia ympäristöön.
Johtaminen ja vaikutustyö	Voimakkaiden johtajien arvojen siirtyessä osaksi yrityskulttuuria on heillä vaikutus yrityksen sisäiseen tahtotilaan. Kestävän liiketoiminnan johtamiseen kuuluu aktiivinen vaikuttaminen sosioekonomisen liiketoimintaympäristöön esimerkiksi lobbaamalla kestäväää liiketoimintaa myötäilevän sääntelyn puolesta.
Systeeminäkökulma	Kestävyys on systeemistä kestävyyttä eli kestävät liiketoimintamallit vaativat myös kestävä toimintaympäristön ollakseen todellisuudessa kestäviä.

Ludeke-Freund (2009) puolestaan esittää tutkimuksessaan eri yhteyksissä sovellettavissa olevan kestävä liiketoimintamallin kehityksen, joka pohjautuu Osterwalderin (2004) Canvas-malliin. Kestävyyden osa-alueen huomioon ottamiseksi malliin on tehty joitain laajennuksia. Kestävän liiketoimintamallin Canvas-malli on nähtävissä kuviossa 3.



Kuvio 3 Kestävän liiketoimintamallin Canvas-malli (Ludeke-Freund, 2009)

Yllä esitetty Ludeke-Freundin (2009) luoma kestävän liiketoimintamallin viitekehys korostaa neljällä pääpilarillaan muiden olennaisten osa-alueiden rinnalla kestävyysnäkökulmaa. Mallin pääpilarit ovat toimintojen organisointi, arvon tuottaminen, asiakkuuksien hallinta sekä talouden hallinta. Osterwalderin (2004) perinteisessäkin mallissa kestävyysnäkökulmat ovat edustettuna esimerkiksi arvonluontiprosessissa sekä yhteistyöverkostoissa, mutta Ludeke-Freundin (2009) jatkokehitettyssä Canvas-mallissa näitä olemassa olevia näkökulmia korostetaan enemmän.

Niin Osterwalderin (2004) kuin yllä esitetyn Ludeke-Freundin (2009) mallin keskiössä ovat arvolupaukset, joilla vastataan kysymykseen ”mitä” määrittäen, millaisilla konkreettisilla ratkaisulla (palvelut ja tuotteet) organisaatio luo arvoa asiakkailleen. Arvolupaus kuvailee, mitä organisaation tarjoama pitää sisällään ja mistä syystä asiakkaat haaveutuvat juuri kyseisen organisaation vaikutuspiiriin. Asiakkaiden kokema arvo voi olla

laadullinen, kuten asiakaskokemus tai numeerisesti mitattavissa oleva ominaisuus, esimerkiksi hinta ja nopeus. Kuviossa arvon luonti eli toimintojen organisointi vastaa kysymykseen ”miten” kuvaillen, miten organisaatio luo toiminnallaan arvoa. Mallissa toimintojen organisointi täsmentää organisaation oman osaamisen, resurssit ja kyvyt, arvonluonnin prosessin sekä yhteistyöverkoston ja liiketoimintakumppanit. Yrityksen on tunnistettava arvolupauksen kannalta omat avainresurssinsa sekä avainosaamisensa. Käytettävissä oleva osaamisen sekä resurssien organisointi arvoa tuottaviksi prosesseiksi kuvataan organisaation arvonluontiprosessissa. Kun organisaatio keskittyy ydinosaamiseensa, ei arvonluontiprosessi kokonaisuudessaan tapahdu yksinomaan yhden organisaation sisällä vaan laajemmin liiketoimintaverkostossa. Liiketoimintamalliin kuuluu siten myös verkoston eri tahojen prosessien sovittaminen. (Osterwalder, 2004; Ludeke-Freund, 2009; Laukkanen & Patala, 2015.)

Mallin kolmannessa pääpilarissa, asiakkuuksien hallinnassa, vastataan kysymykseen ”kenelle” määrittäen, millä markkinoilla organisaatio operoi (asiakassegmentointi), millä keinoin asiakkaat tavoitetaan (jakelukanavat) ja, miten organisaatio vuorovaikuttaa heidän kanssaan (asiakassuhteet). Mallin neljäs perusosa, talouden hallinta, toimii mallin kivijalkana vastaten kysymykseen ”miten ansaitaan”, eli miten katetaan arvon tuottamisessa syntyvät kulut (kukurakenne), ja millainen organisaation ansaintalogiikka on (tulovirrat). (Osterwalder, 2004; Ludeke-Freund, 2009; Laukkanen & Patala, 2015)

Malliin on myös lisätty yksi kokonainen pääpilari, joka painottaa ei-taloudellista näkökulmaa. Lisäyksen tavoitteena on korostaa yrityksen vaikutuksia liiketoimintaympäristöönsä. Mallissa vaikutukset ympäristöön -pilari ottaa huomioon esimerkiksi sosiaalisia ja ekologisia näkökulmia, jotka ovat osa yrityksen arvon tuottoa ja siten osa liiketoimintaprosesseja. Näitä vaikutuksia ei ole kuitenkaan mitattu rahassa, sillä niiden arvottaminen taloudellisin mittarein on hyvin haasteellista. Vaikutuksia voivat olla esimerkiksi puhdas ilma, vesi ja maaperä sekä inhimillinen ja sosiaalinen pääoma. (Osterwalder, 2004; Ludeke-Freund, 2009; Laukkanen & Patala, 2015.)

2.2.3 Kestävien liiketoimintamallien innovointi

Innovaatiot nähdään yleisesti liiketoiminnan menestyksen keskeisenä tekijänä. Myös innovaatioiden vastuullisuus on noussut merkittäväksi seikaksi samalla, kun yritysten

roolia globaalien yhteiskunnallisten sekä ympäristöllisten haasteiden ratkaisemisessa korostetaan yhä enemmän. (Hansen ym., 2011, 684.) Innovaatiot kestävässä liiketoiminnassa käsittävät yleensä useamman kuin yhden vastuullisuuden osa-alueen, vaikuttavat moneen osaan liiketoimintamallissa ja vaikuttavat monessa arvoketjun vaiheessa sekä sidosryhmiin läpi arvoverkon (Bocken ym., 2013). Kestävyyttä korostava liiketoimintamalli-innovaatio (Business model innovation for sustainability, BMIS) on noussut esiin mallina, joka tarjoaa innovatiivisia ratkaisuja arvoketjussa kasvavien ympäristövaikutusten minimoimiseen, sosiaalisten ja ympäristöllisten hyötyjen maksimointiin sekä uudenlaisten arvolupausten luomiseen, jotka korostavat markkinoiden tarpeita ja taloudellista arvoa palvelleen samanaikaisesti yhteiskuntaa sekä ympäristöä. Perinteisesti liiketoimintamallissa arvolupaus koskee pääasiassa tuotteen ja palvelun innovaatiota taloudellisen arvon luomiseksi. (Bocken ym., 2014.) Kestävässä liiketoimintamallissa arvolupaukset palvelevat uuden taloudellisen arvon luomista ratkaistessaan kiireellisiä yhteiskunnallisia ja ekologisia haasteita kuten päästöjen ehkäisy, ilmastonmuutos, energiatehokkuus, veden ja luonnonvarojen hallinta, työttömyys ja epätasa-arvo (Boons & Ludeke-Freund, 2013). Schalteggerin sekä Wagnerin (2011, 230) mukaan yritysten kestävässä liiketoimintaan liittyvä innovointi voi saada alkunsa monenlaisista asioista, jotka voivat liittyä esimerkiksi lainsäädännön muutokseen, tärkeiden sidosryhmien aloitteisiin tai muutoksiin yrityksen johtoryhmässä.

Bocken kumppaneineen (2014) kategorisoi tutkimuksessaan kahdeksan kestävästä liiketoimintamallin arkkityyppiä, jotka ovat potentiaalisia integroimaan vastuullisuuden osaksi liiketoimintaa ja sen prosesseja sekä kasvattamaan kestävien innovaatioiden tavoitteellisuutta. Tässä arkkityyppi merkitsee erilaisia lähestymistapoja liiketoimintamallin toteuttamiseksi kestävin keinoin. Monesti kestävyys kuitenkin edellyttää useamman alla esitetyn arkkityypin yhdistämistä ja kestävä liiketoimintamalli onkin käytännössä yhdistelmä kahta tai useampaa arkkityyppiä. Useat esitettävistä arkkityypeistä edellyttävät yli toimialarajojen tehtävää yhteistyötä sekä yhteistyötä erilaisten toimijoiden kuten kansalaisjärjestöjen kanssa. (Laukkanen & Patala, 2015, 10.) Arkkityypit luokitellaan kolmeen yläluokkaan, jotka kuvaavat liiketoimintamallin innovoinnin päätyyppiä: Teknologisesti, sosiaalisesti tai organisatorisesti orientoitunut innovaatio. Taulukossa 3 esitettävät arkkityypit eivät ole siis itsessään vielä valmiita liiketoimintamalleja vaan enemminkin liiketoimintamallien komponentteja. Arkkityypeissä liiketoimintamalli:

Taulukko 3 Kestävien liiketoimintamallien arkkityypit (Bocken ym., 2014)

Teknologinen	Sosiaalinen	Organisatorinen
1. Maksimoi materiaali- ja energiatehokkuuden: tekee enemmän pienemmällä resursimäärällä, tuottaa vähemmän jätettä, päästöjä ja saasteita	4. Toimittaa ennemmin toimivuutta kuin omistajuutta: tarjoaa palveluja, jotka tyydyttävät käyttäjän tarpeet ilman, että käyttäjän tarvitsee omistaa fyysisistä tuotteita	7. Kääntää liiketoiminnan yhteiskunnan/ ympäristön hyväksi: ennemmin sosiaalisten ja ekologisten hyötyjen priorisointi kuin taloudellisen tuloksen maksimointi – tiivis integraatio yrityksen ja paikallisyhteisöjen ja muiden sidosryhmien välillä
2. Luo arvoa jätteistä: jätteen konsepti eliminoidaan kääntämällä jätevirrat hyödyllisiksi ja arvokkaiksi raaka-aineiksi muussa tuotannossa	5. Omaksuu ”isännän” roolin: proaktiivisesti osallistaa sidosryhmiä varmistaakseen näiden pitkän aikavälin terveyden ja hyvinvoinnin	8. Kehittää skaalattavia ratkaisuja: pyrkii levittämään kestävästä kehityksestä tukevia ratkaisuja laajalle maimoidakseen hyödyt yhteiskunnalle ja ympäristölle
3. Korvaa uusiutuvilla ja luonnollisilla prosesseilla: vähentää ympäristövaikutuksia ja parantaa liiketoiminnan kestävyttä tarttumalla resursien rajoitteisiin koskien uusiutumattomia resursseja ja nykyistä tuotantosysteemiä	6. Rohkaisee riittävyyteen: ratkaisut, jotka aktiivisesti pyrkivät vähentämään kuluksusta ja tuotantoa	

Teknologiaorientoitunut luokka sisältää arkkityypit, joissa dominoi tekninen innovaation osatekijä, esimerkiksi tuotantoprosessi taikka tuotesuunnittelu: 1) materiaalien tuotavuuden ja energiatehokkuuden maksimointi, 2) arvon luominen jätteistä ja 3) luonnollisten prosessien ja uusiutuvien raaka-aineiden käyttäminen uusiutumattomien sijasta. Sosiaalinen, kulutuskäyttäytymistä ohjaava, luokka puolestaan kattaa arkkityypit, joissa dominoi sosiaalisen innovoinnin osatekijä, esimerkiksi innovaatiot tarjonnassa kuluttajille tai muuttuva kuluttajakäyttäytyminen: 4) tuotteen käyttömahdollisuuden tarjoaminen omistajuuden sijaan, 5) isännöinti sekä 6) ratkaisut, jotka rohkaisevat riittävyyteen. Kolmas liiketoiminnan innovoinnin päätyyppi on organisatorinen luokka, jossa innovaatioiden päämääränä on laajemmat organisatoriset ja kulttuuriset muutokset liiketoimintakäytännöissä ja sitä kautta kestävä kehityksen edistäminen: 7) ratkaisut, joissa keskitytään sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyteen ja 8) skaalautuvat ratkaisut. (Bocken ym., 2014, 47–48.)

Bockenin ja kumppanien (2014) kestävien liiketoimintamallien jaottelu perustuu historiatietoon, joten siinä ei huomioida uusia mullistavia innovaatioita. Jaottelu painottuu

myös ennemminkin ekologiseen kestävyys, joten sosiaaliseen kestävyys painotuvia kestäviä liiketoimintamalleja ei mallissa käsitellä riittävällä laajuudella. Keskenään kilpailevien tavoitteiden (taloudellinen, sosiaalinen, ympäristö) tasapainottaminen on suuri haaste kestäväälle liiketoiminnalle, mikä osaltaan lisää kompleksisuutta läpi hankkeiden ja niiden yli (Binder & Belz, 2015, 51). Näistä kahdeksasta kestävä liiketoimintamallin arkkityypistä keskeisin tämän tutkimuksen kannalta on tyypeistä toinen ”luo arvoa jätteistä”. Esimerkkeinä tähän arkkityyppiin kuuluvista liiketoimintamalleista voidaan nähdä tuotteen elinkaaren lopun erilaiset strategiat sekä tuotteen elinkaaren pidentäminen (Bocken ym., 2014). Toinen keskeinen ruokahävikin vähentämisen kannalta keskeinen arkkityyppi on ratkaisut, jotka ovat helposti skaalattavissa, jotta liiketoiminnan hyödyt yhteiskunnalle ja ympäristölle olisivat mahdollisimman suuret. Helposti skaalattavissa olevalla liiketoimintamallilla lienee suurempi vaikuttavuus esimerkiksi päästöjen ehkäisyyn ja ilmastonmuutokseen kuin liiketoimintamallilla, jonka toiminta on nyt ja myös tulevaisuudessa pientä.

Hansenin, Grosse-Dunkerin ja Reichwaldin (2009, 685) mukaan vastuullisuus luo normatiivisen vaatimuksen innovaatioille tulla ympäristöystävällisemmiksi sekä sosiaalisesti hyväntahtoisemmiksi. Samalla vastuullisuus tarjoaa uuden lähteen innovaatioille sekä kilpailuedun yritykselle. Vastuullisuustavoitteiden moniulotteisuus (sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristötavoitteet) sekä innovaatioiden vastuullisuusvaikutusten hajaantuminen tekevät innovaatioiden arvioimisen vastuullisuusnäkökulmasta hyvin haastavaksi. (Hansen ym., 2009, 701.)

Tarkasteltuaan olemassa olevaa tutkimusta kestävien liiketoimintamallien innovoinnista Boons & Lüdeke-Freund (2013) esittivät kokoelman perustavia normatiivisia vaatimuksia kullekin aiemmassa kirjallisuudessa tunnistetulle liiketoimintamallin peruselementeille: 1) arvolupauksen täytyy tarjota niin ekologista, sosiaalista kuin taloudellista arvoa tarjoamalla tuotteita ja palveluja, 2) liiketoiminnan infrastruktuurin tulee perustua kestävä toimitusketjun hallinnan periaatteisiin, 3) asiakasrajapinnan tulee mahdollistaa läheinen vuorovaikutus asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa pystyäkseen ottamaan vastuuta tuotannon ja kulutuksen järjestelmistä ja 4) ansaintamallin tulisi jakaa taloudelliset kulut ja edut tasaisesti kaikkien osallistuneiden tahojen kesken. Kirjoittajien mukaan liiketoimintamallien tulee täyttää edellä esitetyt vaatimukset tukeakseen kestävä liiketoiminnan innovointia. Aikaisemmassa kestävien liiketoimintamallien

tutkimuksessa korostuukin ajatus siitä, että arvoa eivät luo yritykset enää yksinään eikä ainoa arvo ole taloudellinen (Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Yang ym., 2017; Bocken ym., 2014).

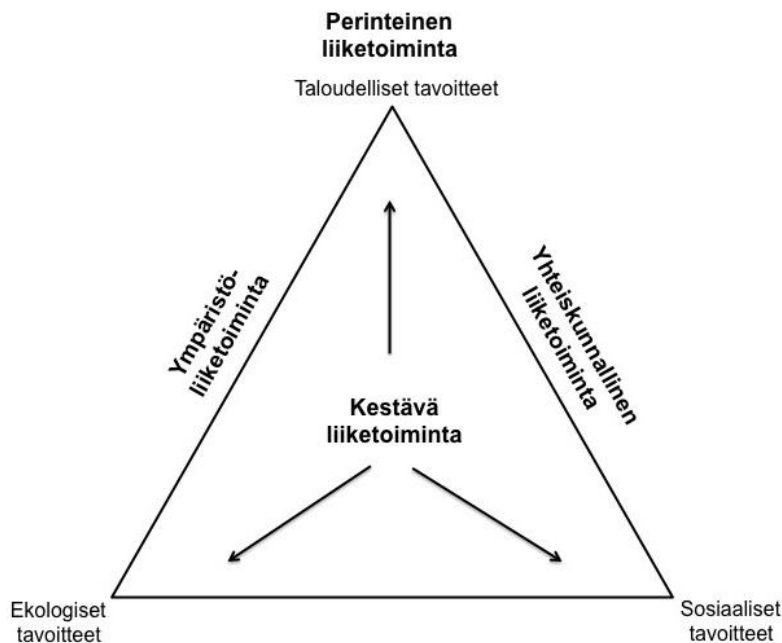
Kestävän liiketoimintamallin innovoinnissa ei välttämättä kehitetä uutta tuotetta tai palvelua: sen sijaan löydetään uusi tapa luoda tai toimittaa olemassa oleva tuote taikka palvelu sekä uusi tapa vangita arvoa siitä (Yang, 2017, 1795). Liiketoimintamallin innovointi ennemmin muuttaa, kuinka tehdä liiketoimintaa kuin sen, mitä tehdään (Amit & Zott, 2012). Liiketoimintamallia kokonaisuudessaan ei ole tarve muuttaa yhdellä kertaa, vaan muutoksen voi toteuttaa asteittain. Kun muutetaan liiketoimintamallin yhtä osaa kerrallaan, riskit sekä kustannukset säilyvät maltillisempina, mikä pienentää kynnystä uusien liiketoimintamallien käyttöönottoon. Mikäli toteutetut muutokset havaitaan epäonnistuneiksi, on aina mahdollista palata vanhaan liiketoimintamalliin. (Schaltegger ym., 2011.)

Yang kumppaneineen (2017) rakensivat kirjallisuuskatsauksen pohjalta viitekehyksen valjastamattoman arvon (value uncaptured) valjastamiseksi. Valjastamaton arvo on potentiaalista arvoa liiketoiminnassa, jota ei vielä ole vangittu ja otettu käyttöön. Jotkin valjastamattomat arvot ovat näkyviä kuten jätevirrat tuotannossa ja alihyödynnetyt resurssit, kun taas toiset ovat näkymättömiä kuten työvoiman ylikapasiteetti ja vajavainen asiantuntemuksen ja osaamisen hyödyntäminen. Jo toteutuksessa oleva liiketoimintamalli on siis muokattavissa kestävämmäksi esimerkiksi tunnistamalla hyödyntämätön arvo liiketoiminnan prosesseissa ja valjastamalla se yrityksen käyttöön. (Yang ym., 2017). Logiikka Yangin ja kumppaneiden (2017) viitekehyksen taustalla piilee siinä, että kestävien liiketoimintamallien innovointi voidaan saavuttaa helpommin tunnistamalla valjastamatonta arvoa olemassa olevasta liiketoiminnasta ja muokkaamalla tätä uutta ymmärrystä käynnissä olevasta liiketoiminnasta arvon mahdollisuuksiksi, jotka voivat johtaa uusiin liiketoimintamalleihin, joille on ominaista korkeampi vastuullisuuden arvo. Ruokahävikki voidaan nähdä valjastamattoman arvon roolissa yritysten prosesseissa.

2.2.4 Kestävä liiketoiminta

Hockertsin ja Wüstenhagenin (2010, 485) mukaan akateemisessa kirjallisuudessa on harvoin kysytty, ovatko suuret vai pienet yritykset todennäköisempiä tavoittelemaan liiketoiminnan kestävyyttä. Schalteggerin ja Wagnerin (2011, 233) mukaan kuitenkin pienemmät ja nuoremmat yritykset ovat paremmassa asemassa integroidakseen vastuullisen suoriutumisen osaksi liiketoimintansa tavoitteita. Näin uskotaan ainakin lähitulevaisuuden osalta, jossa uudet start-up- sekä pienet yritykset ovat todennäköisempiä ryhtymään mullistaviin innovaatioihin (Nerkar & Shane, 2003; Giarratana, 2004). On kuitenkin ennustettu jo pitkän aikaa, että suuret yritykset olisivat innovatiivisempia johtuen näiden laajemmista resursseista, jotka mahdollistavat pyrkimyksen laajempaan tutkimus- ja kehitystyöhön (muun muassa Schumpeter, 1942; Galbraith, 1956; Kamien & Schwartz, 1984). Suurilla ja vakiintuneilla yrityksillä nähdään siis olevan paremmat mahdollisuudet keskittyä massamarkkinoihin ja muokata siten yhteiskunnallisia trendejä ja ne tulevat eittämättä olemaan suuressa roolissa, kun kilpailu pakottaa ne muuttamaan suuntaa (Schaltegger & Wagner, 2011, 233; Bocken ym., 2014, 53). Schaltegger ja Wagner (2011, 233) päättelevätkin, että jonkinasteinen lähentyminen ja vuorovaikutus pienten ja suurien yritysten välillä on tarpeellista liiketoiminnan kestävyuden mahdollistamiseksi.

Ensi silmäyksellä perinteinen, ympäristö- ja yhteiskunnallinen liiketoiminta jakavat joitain yhteisiä ominaisuuksia kestävä liiketoiminnan konseptin kanssa. Kuitenkin tarkasteltaessa konseptien ydintä on niiden hajanaisuus ilmiselvää, eritoten koskien niiden tavoitteita ja toivottua arvonluontia. Kestävään liiketoimintaan liittyvät konseptit ovat nähtävissä kuviossa 4.



Kuvio 4 Kestävä liiketoiminta ja siihen liittyvät konseptit (mukaillen Binder & Belz, 2015, 53)

Perinteisen liiketoiminnan ja kestävän liiketoiminnan toisistaan erottamisessa keskeinen tekijä on niiden normatiiviset tavoitteet. Perinteistä liiketoimintaa ajaa pääasiassa normatiivinen tavoite tehdä tuottoa, kun taas kestävä liiketoiminta tukee tavoitetta kestävästä kehityksestä pyrkien kohtaamaan taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset tavoitteet. Erilaiset tavoitteet johtavat myös eroavaisuuksiin yrityksen menestystä arvioitaessa. Perinteisen liiketoiminnan odotettua arvoa mitataan pääasiassa rahallisesti, esimerkiksi tuloksella ja sijoitetun pääoman tuottoprosentilla. Kestävää liiketoimintaa puolestaan ajaa sen missio luoda sosio-ekologista arvoa varmistaen samalla hankkeen tuottavuuden. Kestävän liiketoiminnan arvoa ei siis mitata puhtaasti taloudellisin mittarein, vaan liiketoiminnan menestystä mitataan myös sen osalta, miten yritys myötävaikuttaa yhteiskuntaan ja ympäristöön, mitä on haasteellista ilmaista määrällisesti, ja mistä on vaikeaa saada kokonaissummaa. (Binder & Belz, 2015, 52-53.)

Ympäristöliiketoiminta ja kestävä liiketoiminta konsepteina liittyvät läheisesti toisiinsa. Kumpikin keskittyy tekemään tuottoa pyrkien parantamaan ympäristön tilaa liiketoiminnallaan. Kestävä liiketoiminta pyrkii taloudellisten ja ympäristöllisten etujen lisäksi kuitenkin korostamaan sosiaalisen arvon luontia liiketoiminnan kautta. Yhteiskunnalliselle liiketoiminnalle sosiaalinen missio on perustavanlaatuinen ja sitä ajaa motivaatio

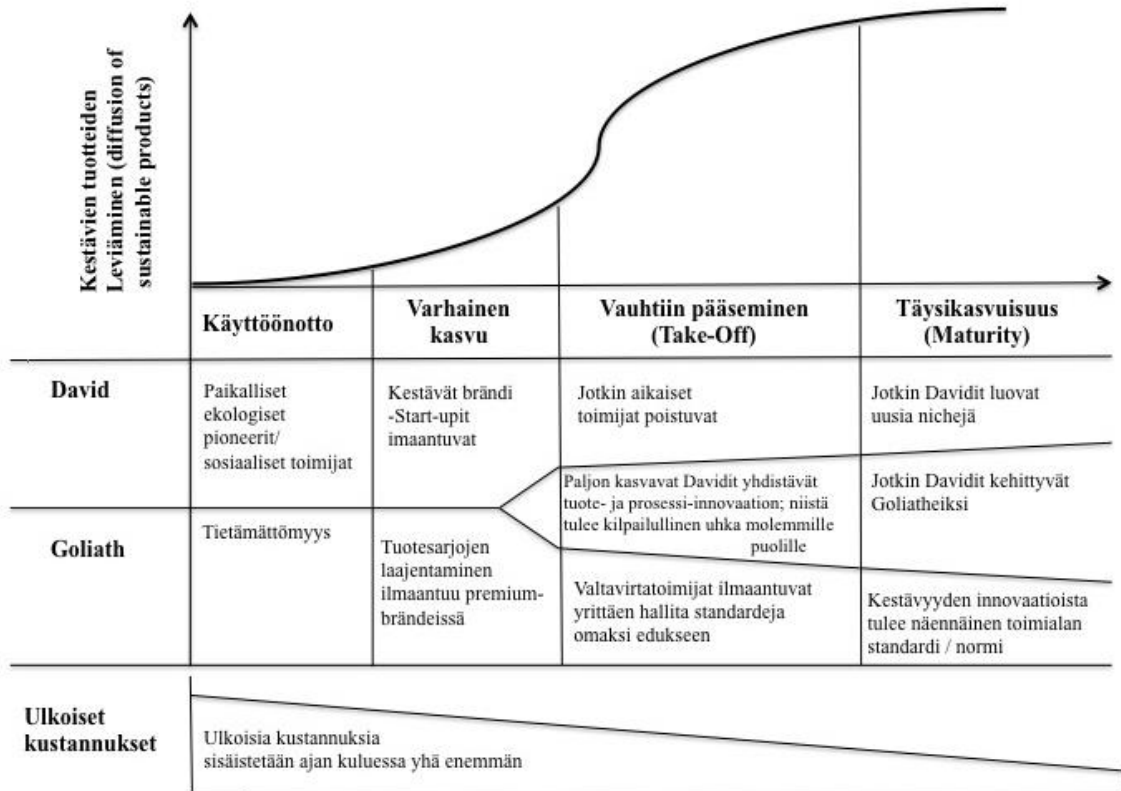
hyödyttää yhteiskuntaa. Kestävää liiketoimintaa puolestaan ajaa motivaatio ratkaista sosio-ekologisia ongelmia motivoituen samaan aikaan tekemään todeksi taloudelliset tavoitteensa. (Binder & Belz, 2015, 53.) Kestäville liiketoimintamalleille on tyypillistä pyrkimys vähentää toiminnastaan ympäristölle aiheutuvia negatiivisia vaikutuksia enemmän kuin lait tai muut legitimitteettivaatimukset vaativat. Toiminnan niin kutsuttu vihertyminen voidaan nähdä strateginen valintana, jolla katsotaan olevan myönteisiä vaikutuksia liiketoiminnan niin lyhyen kuin pitkän tähtäimen kannattavuuteen (Bansal & Roth, 2000).

2.2.5 Kestävät liiketoimintamallit muovaamassa yhteiskuntaa

Aiemman tutkimuksen mukaan innovatiivisen ekologisen ja sosiaalisen vastuun ympärille rakentuvan liiketoiminnan nähdään vaikuttavan tai jopa muokkaavan markkinoita ja yhteiskuntaa, joissain tapauksissa jopa enemmän kuin lainsäätäjät tai kansalaisjärjestöt, kuitenkin monesti yhteistyössä näiden kanssa tai vastineeksi näille (Geels & Schot, 2007). Kestäviin liiketoimintamalleihin liittyvässä tutkimuksessa puhutaan paljon kestävästä yrittäjyydestä. Kestävän yrittäjyyden tutkimuksessa keskeisenä kysymyksenä on esitetty, voiko kestävällä yrittäjyydellä olla myönteinen vaikutus laajemmalti yhteiskuntaan ja ympäristöön (Binder & Belz, 2015, 51), mikä voidaan nähdä hyvin olennaisena pohdintana myös kestävien liiketoimintamallien osalta. Suorien vaikutusten lisäksi, jotka toteutuvat yleensä paikallisella tai kunnallisella tasolla, on kestävä yrittäjyys löydetty toimivan ylläkkeenä yhteiskunnan muuttumiseksi kestäväksi (Gibbs, 2009; Schaltegger & Wagner, 2011).

Hockerts ja Wüstenhagen (2010) tekevät tutkimuksessaan eron kestävä yrittäjyyden harjoittajien tyyppien välille, joita ovat niin kutsutut ”Emerging Davids” ja ”Greening Goliaths”. Jälkimmäisen ollessa tunnustettujen yritysten pyrkimys implementoida vastuullisuus osaksi innovaatioprosessejaan ensimmäinen voidaan nähdä idealistisina multistavalla tavalla innovoivina kestävinä start-up -toimijoina. Vaikkakin vastuullisuuden näkökulmasta Davidit vaikuttavat houkuttelevampina näiden esittäessä usein parempaa suoriutumista tietyn sosiaalisen tai ympäristöllisen haasteen kohdalla, ne tapaavat jäädä niin kutsutuksi niche-ilmiöksi. Usein Davidit laittavat alulle vastuullisuuden innovaatioita, joita myöhemmin tunnustetut markkinatoimijat seuraavat. Tällaiset Goliathit ovat vähemmän innovatiivisia, mutta niillä on mahdollisuus palvella massamarkkinoita, ja

niillä voi olla paljon suurempi vaikutus muutokseen vastuullisuuden nichen yli. Kuviossa 5 on nähtävissä luonnehdinta kestävän liiketoiminnan harjoittajatyypeistä.

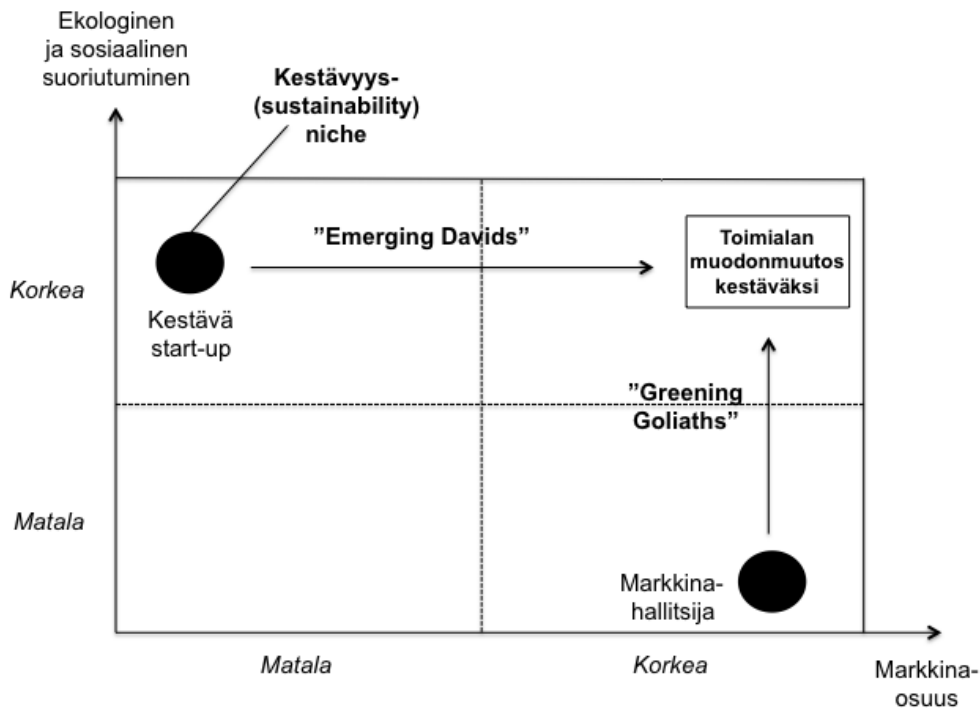


Kuvio 5 ”Emerging Davids” ja ”Greening Goliaths” (Hockerts & Wüstenhagen, 2010, 483)

Kestäviä start-upeja johtavat monesti idealisteiksikin luonnehditut henkilöt, mistä johtuen ne hyvin epätodennäköisesti jämähtävät tiettyyn teknologiseen mielentilaan ja ovat siten alttiimpia kokeilemaan innovatiivisempia lähestymistapoja kuin suuret yritykset (Hockerts & Wüstenhagen, 2010, 487). Uuden tulijan statuksen omaavina start-upit voidaankin nähdä uskottavampina näiden esittäessä olevansa ennemmin osa ratkaisua kuin ongelmaa, jonka markkinoiden suuret toimijat ovat aiheuttaneet (Hockerts, 2006). Tuloksena uudet start-upit ovat väistämättä todennäköisempiä ottamaan kestävyiden osaksi liiketoimintaansa kuin suuret markkinatoimijat. Niin sanotuista tavallisista start-up -yrityksistä kestävät start-upit erottuvat selvällä arvopohjaisella lähestymisellä sekä aikomuksellaan vaikuttaa yhteiskunnan sosiaaliseen ja ekologiseen muutokseen. Nämä ”Davidit” ymmärtävät, että ulkoiset kustannukset aiheuttavat ekologista ja sosiaalista

vahinkoa ja ottavat asiakseen muuttaa markkinoiden tasapainoa niin, että sisäistämällä nämä kustannukset ne pystyvät muuttamaan pelikenttää kaikille. (Hockerts & Wüstenhagen, 2010, 487.)

Vaikka kestävät start-upit mielellään näkisivät markkinoidensa kasvavan, ne silti usein rajoittavat markkinoidensa kasvua. Kestävät start-upit ovat taipuvaisia pitämään standardinsa laimentamattomina ja vaativina. Idealististen sidosryhmien vahvasti tukiessa kestäviä start-upeja nämä ”Davidit” suhtautuvat usein epäilevästi aikomuksiin standardien laskemisesta, vaikka se mahdollisesti voisi houkuttaa lisää asiakkaita yrityksen pariin. Markkina-nichen säilyttämiseksi korkeimpien ympäristöllisten ja sosiaalisten standardien mukaisena on idealististen syiden lisäksi myös taloudellisia syitä. Kestävät start-upit tiedostavat, että suuret toimijat voisivat helposti peitota ne tutkimuksessa ja kehityksessä sekä jakelussa ryhtyessään niche-markkinaan. Start-upit saattavatkin kasvuhakuisuuden sijaan pyrkiä säilyttämään nichensä sen kokoisena, ettei se herätä liiallista mielenkiintoa massamarkkinoiden kilpailijoissa. (Hockerts & Wüstenhagen, 2010, 487.) Sekä Davideilla että Goliatheilla on oma roolinsa toimialan muuttamisessa kestäväksi (Hockerts & Wüstenhagen, 2010, 488), kuten kuviosta 6 käy ilmi.



Kuvio 6 Kestävien start-upien ja markkinahallitsijoiden yhteiskehittäminen kohti toimialan muodonmuutosta kestäväksi (Hockerts & Wüstenhagen, 2010, 488)

Goliathit tavanomaisesti ryhtyvät kasvattamaan ekologisten tai sosiaalisten prosessien innovaatioita, esimerkiksi käyttöönottamalla vastuullisuuden hallintajärjestelmiä, keskittymällä ekotehokkuuteen ja yrityksen yhteiskuntavastuuseen (Schaltegger, 2002). Tutkijoiden löydökset kuitenkin viittaavat siihen, että kumpikaan mainituista tyypeistä ei ole riittävä sellaisenaan saadakseen aikaan muutoksen kestävän yhteiskunnan toteutumiseksi. Laajempi vaikuttaminen yhteiskuntaan on kuitenkin mahdollista näiden kahden markkinatoimijan yhteisevoluutiolla, jossa muutoksen käynnistävät vastuullisuuden start-upit, jonka jälkeen markkinoilla olevat toimijat ottavat muutoksen käsiteltäväkseen. (Hockerts & Wüstenhagen, 2010.)

2.3 Ruokahävikki liiketoimintana

2.3.1 Ruokahävikki kestävyysaasteena

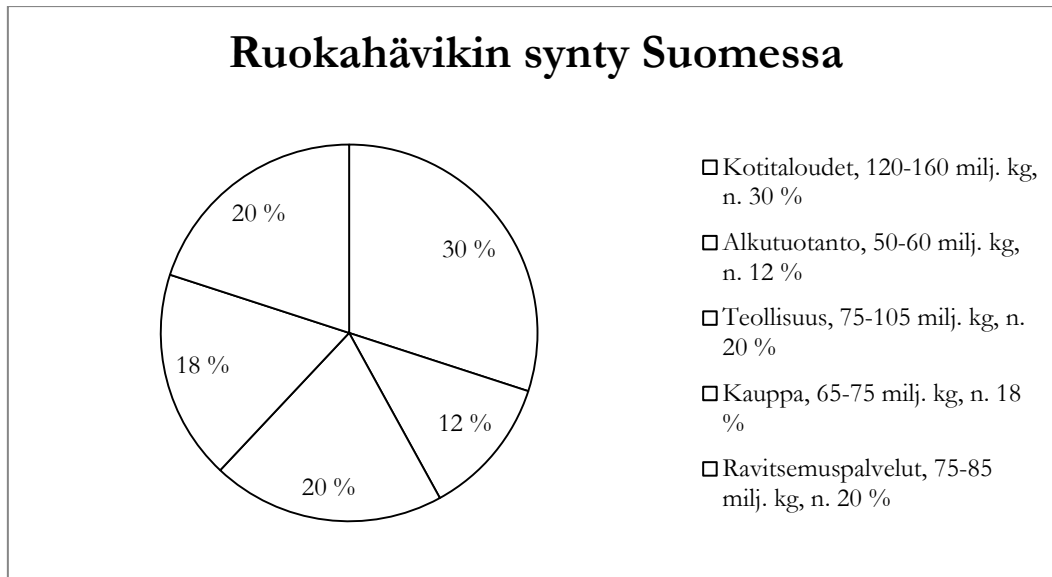
YK:n elintarvike ja maatalousjärjestön määritelmän mukaan ruokahävikiksi katsotaan se osa ihmisen kulutettavaksi tarkoitettusta ruoasta, joka lopulta ajautuu käytettäväksi muiden kuin ihmisten toimesta (YK, 2014). Käsitteen tarkemmalle määrittelylle on kuitenkin esitetty olevan perusteita ja Papargyropoulou kumppaneineen (2014) esittävät ruokahävikille määritelmän, jossa ruokahävikki jaetaan kahteen osaan: ruokajätteeksi sekä ylimääräiseksi ruoaksi. Määritelmässä lisäksi erotellaan toisistaan ruokajätteen hallinnoiminen ja sen välttämiseen pyrkivät toimet. Tutkijat esittävät jätteensynnyn estämiseksi hierarkkisesti järjestetyt viisi tapaa, jotka ovat järjestyksessä tehokkaimmasta tehottomimpaan: hävikin estäminen, hävikin uudelleenkäyttö, sen kierrätys, palauttaminen sekä syntyneen hävikin hävittäminen. (Papargyropoulou ym., 2014.)

Eniten esitetty arvio on, että jopa puolet kaikesta maailmassa tuotetusta ruoasta päätyy hävikkiin joko ennen tai jälkeen kuluttajalle päätymistä (Lundqvist ym., 2008). Tämän on osoitettu johtuvan maailmanlaajuisen keskiluokan kasvun aiheuttaman kulttuurin muutoksesta, kaupungistumisesta, siirtymisestä helposti pilaantuviin elintarviketyyppeihin ja ruokavalion muutoksesta, globaalin kaupankäynnin kasvusta sekä yhden hengen kotitalouksien runsaasta lisääntymisestä (Parfitt, Barthel & Macnaughton, 2016, 3067).

Parfitt kumppaneineen (2016, 3078) ennustaa, että kehittyneissä maissa suurin osa ruokahävikistä tulee tulevaisuudessakin syntymään ketjussa kuluttajille päätyminen jälkeen. Ruokahävikin syntymistä tulevat jouduttamaan ruuan alhainen hinta suhteessa käytettävissä oleviin varoihin, kuluttajien korkeat standardit ruoan ulkonäölle sekä kasvava kiulu kuluttajien sekä ruoan tuotannon välillä. Kehittyneissä maissa ruokahävikin vähentämisessä suurin potentiaali piilee vähittäiskaupassa, ruokapalveluissa sekä kuluttajissa. Kulttuuriset muutokset siinä, kuinka kuluttajat arvostavat ruokaa esimerkiksi koulutuksen kannustamina, kasvanut tietoisuus ja ymmärrys ruoan toimitusketjusta sekä ruokahävikin vaikutuksista ympäristöön ovat potentiaalisia vähentämään ruokahävikin syntyä. Myös parantuneella ruokien tuotemerkinnöillä sekä kasvaneella kuluttajien ymmärryksellä merkinnöistä ja ruoan säilömisestä on potentiaalia ruokahävikin vähentämiseksi (Parfitt ym., 2016, 3079).

Ruokahävikin syntyessä ruoan tuottamiseen käytetyt panokset eivät tuota arvoa ja ne menevät hukkaan. Tällöin myös sen tuottamiseen käytetyt resurssit kulutetaan turhaan. Lisäksi ruokahävikillä on todennettu olevan merkittävät ympäristölliset, sosiaaliset ja taloudelliset vaikutukset. (Papargyroulou ym., 2014; Ellen MacArthur Foundation, EMF, 2015.) Niin Suomi kuin monet kansainväliset järjestöt kuten OECD sekä YK ovat tunnustaneet ongelman. Suomen ja Euroopan komission tavoitteena on, että vuonna 2020 eletään kierrätysyhteiskunnassa, jossa kaikki jätteet toimivat resursseina. EU:n kiertotalouspaketissa (2017, 6) puolestaan on esitetty linjaus, jonka mukaan ruokahävikki tulisi puolittaa vuoteen 2030 mennessä.

Kuten muualla maailmassa myös Suomessa on varaa vähentää ruokahävikkiä merkittävästi, käy ilmi Katajajuuren, Silvennoisen, Hartikaisen ja Heikkilän (2014) tutkimuksesta. Tutkijat selvittivät vältettävissä olevan ruokahävikin volyymia ja sen jakautumista ruoan jakeluketjun eri toimijoiden välillä Suomessa. Kuviossa 7 esitetään ruokahävikin synnyn jakautuminen toimijoittain Suomessa.



Kuvio 7 Ruokahävikin synty Suomessa (Katajajuuri ym., 2014)

Katajajuuri kumppaneineen (2014, 342–325) arvioivat kotitalouksien osalta, että suomalainen kuluttaja tuottaa vuosittain vältettävissä olevaa ruokahävikkiä 0–160 kilogrammaa per henkilö. Keskimäärin yksittäisen kuluttajan aikaan saama ruokahävikki on siis 23 kilogrammaa vuodessa. Kaikkiaan suomalaiset kotitaloudet tuottavat tutkimuksen mukaan ruokahävikkiä vuosittain noin 120–160 miljoonaa kiloa. Ruokapalvelun tarjoajat ja ravintolasektori kokonaisuudessaan puolestaan tuottaa noin 75–85 miljoonaa kiloa ruokahävikkiä vuositason mitattuna (Katajajuuri ym., 2014, 325–326). Katajajuuri kumppaneineen (2014, 326) esittävät myös arvion vähittäiskaupan ja elintarviketeollisuuden osuudesta suomalaisen ruokahävikin kokonaismäärästä: vähittäiskaupassa ruokahävikkiä syntyy vuosittain 65–75 miljoonaa kiloa ja elintarviketeollisuudessa puolestaan 75–105 miljoonaa kiloa. Kaikkiaan tutkimuksen mukaan Suomessa syntyy siis vuosittain 335–460 miljoonaa kiloa ruokahävikkiä, joka jaettuna suomalaisilla kuluttajilla tarkoittaa vuosittain 62–86 kiloa kuluttajaa kohden (Katajajuuri ym., 2014, 326).

2.3.2 Arvonluontia ruokahävikistä

Aiemmin esitettyjen kestävien liiketoimintamallien arkkityypeistä (Bocken ym., 2014) keskeisin ruokahävikin vähentämiseen keskittyvien liiketoimintamallien tarkastelun kannalta on arkkityypeistä toinen, arvon luominen jätteestä. Arkkityyppejä kuvaillaan tarkemmin taulukossa 4.

Taulukko 4 Arvon luominen jätteestä -arkkityypin kuvailu (Bocken ym., 2014; Laukkanen & Patala, 2015)

Arkkityyppi	Arvonluonti jätteestä
Arvolupaus	Tuotannossa syntyneen sivuvirran taikka kustannuseräksi koetun jätteen muuntaminen rahanarvoiseksi tuotannon elementiksi
Arvon ansaitseminen (taloudelliset sekä ympäristöhyödyt)	Materiaalien uusiokäyttö, kustannuseränä koetun jätteen muuttaminen rahanarvoiseksi tuotannon elementiksi, vähentynyt jätemäärä sekä neitsytraaka-aineiden käyttötarve
Arvon luominen	Innovaatiot arvoketjuissa, materiaalikiertojen sulkeminen sekä yhteistyö yli toimialarajojen
Yleisiä esimerkkejä	Loppuelinkaarenhallinta (kuten kierrätys ja uudelleenvalmistus), kehdestä kehtoon (gradle to gradle)

Arkkityypin tavoitteena on jätteen ehkäisy ja jopa eliminointi muuttamalla olemassa olevat jätevirrat hyödynnettäviksi sekä arvokkaiksi tuotannon elementeiksi, jolloin on mahdollista vähentää sekä jätteiden määrää kuin myös neitseellisten raaka-aineiden käyttötarvetta. (Bocken ym., 2014; Laukkanen & Patala, 2015.)

Toimitusketjujen tehokkuuden parantaminen alentaa ruoan kustannuksia, parantaa ruokaturvallisuutta kuluttajille sekä luo mahdollisuuksia uudelle liiketoiminnalle (Papargyroulou ym., 2014). Empiirinen tutkimus ruokahävikin vähentämiseen pyrkivistä kestävästä liiketoimintamalleista on vielä hyvin vähäistä, joskin esimerkki aiemmasta tutkimuksesta on jo löydettävissä. Ribeiro, Sobral, Peças, ja Henriques (2017) tutkivat Portugalissa tuottoa tavoittelemattomalle yhteistyöhankkeelle kehitettyä uutta liiketoimintamallia nimeltään Fruta Freia. Liiketoimintamalli pyrkii muuttamaan yhteiskunnallista paradigmaa koskien esteettisiä sääntöjä hedelmien ja kasvien kuluttamisessa. Kosmeettisista syistä ruokahävikiksi joutuva ruoka on ongelma valtaosassa kehittyneistä maista. Vaikka kasviksissa tai hedelmissä ei laadullisesti olisi mitään vikaa, ollessaan niin sanotusti epäviehättävän näköisiä sato menee hukkaan jo tuottajalla, sillä perinteiset kanavat eivät kaupallista niitä. Yhteistyöhanke ostaa tuotteet reiluun hintaan paikallisilta tuottajilta, kaupallistaa ne ja toimittaa suoraan kuluttajille. (Ribeiro ym., 2017.)

Ribeiro kumppaneineen (2017) analysoi kestävyuden näkökulmasta Fruta Freia -liiketoimintamallia, jonka tavoitteena on palvella käytännöllisenä ja monistettavana ratkaisuna ruokahävikkihaasteessa. Analyysi toteutettiin huomioiden kestävyuden kolme pilaria - taloudellinen, ekologinen sekä sosiaalinen pilari. Artikkelissa esitetyt posi-

tiiviset tulokset todistavat liiketoimintamallin menestystä. Sosiaalisen menestyksen lisäksi tutkittu projekti on ollut myös taloudellisesti kestävä yli kahden vuoden ajan. Artikkelin julkaisun ajankohtana Fruta Freian liiketoimintamalli oli monistamisen vaiheessa avaten uusia toimituspaikkoja sekä luoden uutta delegaatiota uudelle alueelle. (Ribeiro ym., 2017.)

2.4 Teorian yhteenveto

Vaikka kestäväälle liiketoimintamallille ei aiemmassa kirjallisuudessa ole esitetty yleisesti hyväksyttyä määritelmää, on tämän tutkimuksen puitteissa tehdystä kirjallisuuskatsauksesta tunnistettavissa keskeisiä seikkoja kestävästä liiketoimintamalleista ja kestävästä liiketoiminnasta. Viitekehyksessä tunnistetut keskeiset teoreettiset havainnot on koottu oheiseen taulukkoon 5.

Taulukko 5 Tutkimuksen keskeiset teoreettiset havainnot

	Teoreettiset havainnot		
Motivaatio	Kestävän liiketoiminnan keskeinen motivaatio-tekijä on myötävaikuttaa yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten ongelmien ratkaisemiseen menestyvän liiketoiminnan toteuttamisen kautta (Schaltegger & Wagner, 2011)	Liiketoimintaympäristön tilaa kuvaavat määräysten kiristyminen, ilmastomuutoksen vaikutusten realisoituminen, ja äkisti muuttuvat yhteiskunnalliset paineet (Bocken ym. 2014)	Suomessa ruokapalvelun tarjoajat ja ravintolasektori kokonaisuudessaan tuottaa vuosittain noin 75–85 miljoonaa kiloa ruokahävikkiä (Silvennoinen ym., 2014)
Arvonluonti	Kestävän liiketoiminnan arvoa ei mitata puhtaasti taloudellisin mittarein, vaan liiketoiminnan menestystä mitataan myös sen osalta, miten yritys myötävaikuttaa yhteiskuntaan ja ympäristöön (Binder & Belz, 2015)	Yritykset eivät luo enää arvoa yksin vaan arvonluonti tapahtuu laajemmassa verkostossa yhdessä sidosryhmien kanssa (Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Yang ym., 2017; Bocken ym., 2014).	
Kestävyys kilpailuetuna	Yritysvastuu edustaa uutta lähdettä ideoille ja visioille, jotka johtavat uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin sekä kilpailuetuun (Hansen ym., 2009; Hart, 1997; Day, 1998)		

	Teoreettiset havainnot		
Organisaation koon & historian merkitys kestävänn liiketoiminnan luomisessa	Start-up sekä pienet yritykset ovat todennäköisimpiä ryhtymään multistaviin innovaatioihin (mm. Nerkar & Shane, 2003)		
Kestävien liiketoimintamallien haasteet & tulevaisuus	Kestävien liiketoimintamallien haasteena on toiminnan vaikutuksen muuttaminen pienestä kontribuutiosta suureksi kontribuutioksi kestävänn kehityksen hyväksi (Schaltegger & Wagner, 2011)		
Kestävien liiketoimintamallien vaikuttavuus ja yhteiskunnallinen merkitys	Ekologisen ja sosiaalisen vastuun ympärille rakentuva liiketoiminta vaikuttaa tai jopa muokkaa markkinoita ja yhteiskuntaa (Geels & Schot, 2007)	Innovaatiot kestävässä liiketoiminnassa vaikuttavat moneen osaan liiketoimintamallissa ja vaikuttavat monessa arvoketjun vaiheessa sekä sidosryhmiin läpi arvoverkon (Bocken ym., 2013).	Lähentyminen ja vuorovaikutus pienten ja suurien yritysten välillä on tarpeellista liiketoiminnan kestävyuden mahdollistamiseksi (Schaltegger & Wagner, 2011, 233)

Kuten on edellä käynyt ilmi, kestävästä liiketoimintamallista ei kirjallisuudessa ole esitetty yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Kestävälle liiketoimintamallille on tästä huolimatta tunnistettavissa keskeiset periaatteet, joiden pohjalta kestävä liiketoimintamalli on mahdollista rakentaa (katso edeltä Stubbs & Cocklin, 2008). Näiden keskeisten periaatteiden ohella voidaan tunnistaa erityisiä ominaispiirteitä, joita kestävänn liiketoimintamallin toiminnassaan tulisi noudattaa. Nämä erityispiirteet on koottu oheiseen kuvioon 8.



Kuvio 8 Kestävien liiketoimintamallien erityispiirteet

Kestävässä liiketoimintamallissa keskitytään luomaan arvoa eri sidosryhmille (liiketoiminnan arvokeskeisyys). Lisäksi keskitytään siihen, mitä asiakkaat tarvitsevat eikä niinkään pyritä saamaan asiakkaita ostamaan enemmän (tarvekeskeisyys). Sidoryhmien tarpeet ja toiveet huomioidaan toiminnassa tasapuolisesti ja käsitetään, että yrityksen menestys korreloi sidoryhmien menestyksen kanssa. Kestävässä liiketoimintamallissa huomioidaan myös palvelun tai tuotteen elinkaari kokonaisuudessaan (elinkaariajattelu). Liiketoiminnan perimmäinen tarkoitus ei ole luoda voittoa vaan liiketoiminnalla tehdään voittoa, jotta sen avulla olisi mahdollista tehdä jotain enemmän (liikevoitto keino-

na, ei päämääränä). Liiketoiminta ei vähennä ihmisen tekemän pääoman kustannuksella luontopääomaa, mutta pääoma voi kokonaisuudessaan kasvaa, mikäli inhimillinen ja sosiaalinen pääoma vahvistuvat (pääoma-ajattelu). Stabiilius ei ole kestäväälle liiketoimintamallille ominaista, vaan se kehittyy ja muuttuu liiketoimintaympäristön ja sidosryhmien tarpeiden muuttuessa (joustavuus).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Laadullinen tapaustutkimus

Toteutin Pro gradu -tutkielmani osana Tampereen yliopiston Wastebusters -hanketta. Tämä tutkimus pyrkii perehtymään laadullisen tutkimuksen keinoin kestävien liiketoimintamallien ilmiöön. Tutkimukseni pääasiallinen tutkimusmenetelmä on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen keinoin käsitteillä olevasta ilmiöstä omassa kontekstissaan on mahdollista aikaan saada holistinen ja syvälinen ymmärrys käyttämällä monipuolista aineistoa monista lähteistä (Eriksson & Kovalainen, 2016, 131). Tutkimuksen empiirinen aineisto sekä johtopäätökset ovat luonteeltaan laadullisia, ja rikastuttavat tietoa siitä, millaisia ovat ruokahävikin vähentämiseen pyrkivät kestävät liiketoimintamallit ja millaista arvoa niissä luodaan (Richie & Lewis, 2003, 2–4).

Tapaustutkimusta tutkimusstrategiana voidaan hyödyntää monenlaisten tavoitteiden täyttämiseksi: kuvauksen tarjoamiseksi, teorian testaamiseksi tai teorian luomiseksi (Yin, 2009; Eisenhardt, 1989). Tapaustutkimusta pidetään yleisesti sopivana tutkimusmetodinä (Yin, 2009), kun tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää monimutkaisia tai vaikeasti ymmärrettävissä olevia liiketoimintaa liittyviä asioita (Eriksson & Kovalainen, 2014). Se sopii lisäksi tilanteisiin, joissa tavoitellaan uusien ilmiöiden sekä niiden ominaisuuksien hahmottamista (Hays, 2004). Tämän tutkimuksen keskiössä olevat kestävät liiketoimintamallit sekä tapauksena käsitelty ruokahävikin vähentämiseen keskittyvät liiketoimintamallit ovat luonteeltaan monisyisiä ja edustavat uutta ilmiötä ja siten myös tutkimuksenalaa. Tutkimuksen teorian keskittyessä tiiviisti kestäviin liiketoimintamalleihin, voidaan valittujen tapausten kautta syventyä tarkemmin ilmiöön, jossa ruokahävikistä luodaan liiketoimintaa. Tältä pohjalta tapaustutkimus vaikuttaa soveltuvan varsin hyvin tämän tutkimuksen tutkimusmetodiksi.

Yinin (2009) mukaan kannattavin strategia tapaustutkimuksen toteuttamiseksi on tutkimuksen perustaminen teoreettisiin väittämiin, joihin pohjautuen tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset voidaan esittää. Tätä strategiaa noudatettiin myös tässä tutkimuksessa. Tapaustutkimus voi sisältää yhden tai useamman tapauksen sekä monia analyysin tasoja. (Yin, 2009). Pro gradu -tutkimuksen laajuuden huomioiden tähän tutkimukseen valittiin kaksi tutkittavaa tapausta. Tässä tutkimuksessa halutaan kuvata ja

ymmärtää, millaisia ovat ruokahävikin vähentämiseen pyrkivät kestävät liiketoimintamallit ja millaista arvoa niissä luodaan, joten useamman kuin yhden tapauksen valinta on perusteltua. Useamman kuin kahden tapauksen analysointi taas olisi mahdollisesti johtanut siihen, että näihin tutkittavina oleviin tapauksiin ei olisi pystytty Pro gradu -tutkimuksen puitteissa paneutumaan riittävän syvällisesti.

3.2 Tutkittavat tapaukset

3.2.1 Tapausten valinta

Kuten on laadulliselle tutkimukselle ominaista, tässäkin tutkimuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota tutkittavien tapausten valintaan, sillä tutkittaviksi valitut tapaukset osaltaan ohjaavat tutkimuksen kohdentamista sekä mahdollistavat tulosten analyttisen yleistämisen (Eskola & Suoranta, 2008, 61.)

Tutkija kartoitti mahdollisia suomalaisia ruokahävikin vähentämisen eteen työskenteleviä yrityksiä ja näistä keskusteltiin Wastebusters -tutkimusprojektin kesken. Käydyn keskustelun pohjalta tämän tutkimuksen tapausyrityksiksi valittiin lopulta kaksi suomalaista ruokahävikin vähentämisestä liiketoimintaa luonutta yritystä. Tutkimukseen valitut toimijat ovat keskenään hyvin erilaisia ja ruokahävikki arvon välineenä sijoittuu liiketoiminnan eri vaiheisiin: ylijäämäksi ja vaihdannan kohteeksi. Yhteinen nimittäjä tapausyritysten valinnassa on kuitenkin yritysten pyrkimys vähentää hävikkiin joutuvan ruoan määrää niin Suomessa kuin maailmallakin. Tutkimukseen valittiin kaksi monella tavalla toisistaan poikkeavaa toimijaa, sillä tutkimuksessa haluttiin muodostaa laaja kokonaiskuva kestävien liiketoimintamallien keinoin ruokahävikin vähentämiseen tähtäävästä liiketoiminnasta. Ruokahävikin vähentämiseen pyrkivä toiminta on Suomessa uusi ilmiö ja molemmat liiketoimintamallit ovatkin olleet toiminnassa vasta lyhyen aikaa. Ilmiön ollessa uusi ei voidakaan vielä puhua niin sanotuista tyyppitapauksista tutkittavaan ilmiöön liittyen.

Tapausyrityksistä ensimmäinen on start-upina toimintansa aloittanut yritys, jonka kaiken toiminnan keskiössä on ruokahävikin vähentäminen välittäen ylimääräistä ruokaa ravintoloilta kuluttajille. Toinen tapausyritys puolestaan on Suomessa yli satavuotisen historian omaava perinteisesti yhdyskuntapalveluja tarjoavana toimijana tunnettu yhtiö,

jonka liikevaihdosta suurin osa tulee ympäristöpalveluista, johon kuuluvat esimerkiksi jätehuolto ja jätteiden kierrätys. Yrityksen toiminnassa ruokahävikin vähentämiseen tähtäävä liiketoiminta on uutta ja pientä verrattuna yrityksen ydinliiketoimintaan.

3.2.2 Tapausyritykset

ResQ Club

ResQ Club on helsinkiläinen start-upina toimintansa aloittanut yritys, joka kamppailee ruokahävikkiä vastaan verkkopalvelun sekä mobiilisovelluksen avulla. ResQ Club on siis sovellus, jonka kautta kuluttajat voivat ostaa ruokapalveluntarjoajilta (ravintolat, kahvilat, leipomot) ylijäänyttä, saman päivän aikana valmistettua ruokaa annoksina normaalihintojaan edullisemmin. Ruoka-annosten hinnat vaihtelevat keskimäärin kolmesta kuuteen euroon. Annokset ostetaan ja maksetaan sovelluksen, joka on käytettävissä puhelimella, tabletilla tai selaimella, kautta ja noudetaan ravintolasta sen ilmoittamaan aikaan mennessä. ResQ Clubissa ruokahävikki toimii vaihdannan kohteena. Yritys pyrkii olemaan toimivin markkinapaikka tuotteille, jotka ovat elinkaarensa loppupäässä ja menevät nopeasti hukkaan. Asiakassegmenttejä yrityksellä on kaksi: ravintolat ja kuluttaja-asiakkaat. (ResQ Club, 2017.)

ResQ Clubin visiona on poistaa Euroopassa ravintoloista syntyvä tarjoiluhävikki vuoteen 2030 mennessä. ResQ club -palvelu sovelluksineen lanseerattiin virallisesti Helsingissä tammikuun 2016 lopussa. Palvelu toimii Suomessa 31 eri kaupungissa, Ruotsissa 12 kaupungissa sekä Saksassa kahdessa kaupungissa (ResQ Club, 2018) ja sillä on yli 350 000 käyttäjää. (H1.)

Hävikkimestari - Lassila & Tikanoja

Lassila & Tikanoja on palveluyritys, joka toteuttaa kiertotaloutta käytännössä neljällä liiketoimialueella: kiinteistöpalvelut, ympäristöpalvelut, teollisuuspalvelut sekä uusiutuvat energialähteet ja kiinteistötekniikka. Lassila & Tikanoja (L&T) tarjoaa asiakkailleen palveluratkaisuja materiaalien ja sivuvirtojen kierrätykseen sekä kiinteistöjen kestävään ylläpitoon, kerää erilaisia materiaalivirtoja ja ohjaa niitä hyötykäyttöön, auttaa asiakkaitaan vähentämään jätteen syntyä sekä energian kulutusta ja optimoi erilaisten

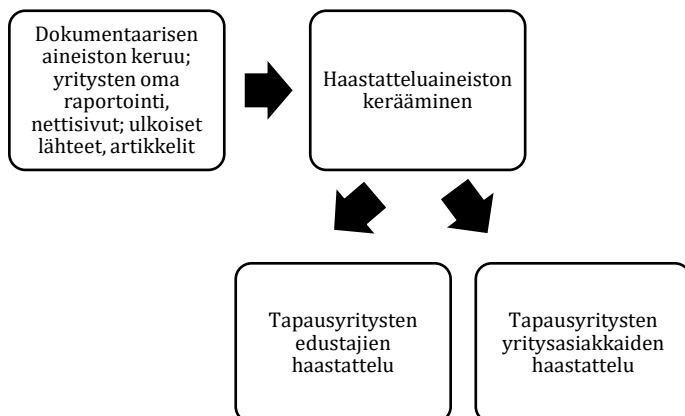
kiinteistöjen käyttöä ja toimittaa uusiutuvaa metsäenergiaa voimalaitoksille. (Lassila & Tikanoja, 2017a.) L&T toimii Suomessa, Ruotsissa sekä Venäjällä. L&T on listattu Nasdaq Helsingissä ja yhtiön liikevaihto vuonna 2017 oli 712,1 miljoonaa euroa. Yhtiö työllistää 8700 henkilöä. (Lassila & Tikanoja, 2018)

L&T:llä on kehitetty ruokahävikin vähentämiseksi ruokahävikin seurantasovellus, Hävikkimestari. Hävikkimestarin avulla ruokahävikkiä vähentäessään ravintolan työntekijät punnitsevat hävikin sekä merkitsevät seurantasovellukseen, mitä heittävät pois ja minkä vuoksi. Sovellus visualisoi hävikin ja auttaa selvittämään syyt syntyneen hävikin taustalla. Lean-johtamisfilosofian mukaisesti ravintolan työntekijät kehittävät omaa työtään. Hävikkitiedot ovat reaaliaikaisesti tarkasteltavissa kaikkialta käsin ja antavat ravintolan henkilökunnalle sekä johdolle hyvän ymmärryksen toiminnasta syntyvästä hävikistä sekä sen syistä ja kustannuksista. (Lassila & Tikanoja, 2017b.)

3.3 Aineistonkeruu

3.3.1 Aineistonkeruun prosessi ja aineiston hallinta

Tutkimuksen ollessa tapaustutkimus koostuu tutkimuksen aineisto tutkimusmetodilleen tyypillisesti monenlaisesta ja eri tavoin kerätyistä aineistoista. Kuten laadulliselle tutkimukselle on ominaista, on tässäkin tutkimuksessa käytetty monia tiedonkeruumenetelmiä niin täsmällisen ja kattavan kuvan rakentamiseksi tutkittavasta ilmiöstä kuin mahdollista (Eriksson & Koistinen, 2005, 27). Kuvaus aineistonkeruun prosessista on nähtävissä kuviossa 9.



Kuvio 9 Aineistonkeruun prosessi

Kuvion 9 osoittamalla tavalla tapaustudkimukseni aineisto koostuu haastatteluista sekä dokumentaarisesta aineistosta. Erikssonin ja Koistisen (2005, 31) mukaan useita aineistoja käyttämällä tutkijan on mahdollista rikastaa tietämystään sekä kuvaustaan tapauksesta ja siten myös tuottaa tutkimuksen näkökulmasta luotettava lopputulos. Tapausyritysten edustajien sekä näiden yritysasiakkaiden teemahaastatteluista koostettu aineisto muodostaa käsillä olevan tutkimuksen empiirisen ensisijaisen aineiston, joka litteroinnin jälkeen teemoiteltiin sekä analysoitiin huolellisesti johtopäätösten rakentamiseksi. Dokumentaarinen aineisto sen sijaan käsiteltiin toissijaisena aineistona eli se on tarjonnut taustatietoa tapauksista sekä tukea aineiston tulkinnalle. Tutkimuksen toissijainen, dokumentaarinen aineisto, koostuu yritysten internetsivuista ja muista tapausyrityksiä koskevista julkisista tiedoista, kuten lehtiartikkeleista sekä tapausyritysten edustajien kanssa ennen haastatteluja käydyistä keskusteluista.

Yinin (2014, 123–127) mukaan tapaustudkimuksessa on tutkijan hyödyllistä luoda kaikesta kerätystä aineistosta ja tehdyistä kirjoituksista, kuten kuvauksista, muistiinpanoista, taulukoista, ja muusta tutkimuksessa olennaisesta materiaalista järjestelmällinen tietovaranto itselleen. Tutkimusaineiston hallinnan suunnittelu ja sen dokumentointi itse tutkimusraportissa kasvattaa tapaustudkimuksen luotettavuutta ja antaa myös muille tutkijoille mahdollisuuden hyödyntää kyseistä aineistoa uudelleen tutkijan sekä tutkimukseen osallistuneiden osapuolien luvalla (Eriksson & Koistinen, 2005, 31). Tätä tut-

kimusta varten kerätty aineisto, niin dokumentaarinen kuin empiirinen, jää Wastebusters -tutkimusprojektin käyttöön tämän Pro gradu -tutkielman valmistuttua.

Tutkimusaineistoa taltioitiin ja aineiston käsittelyä dokumentoitiin muun muassa Word-tiedostoihin. Tapauksista kerätty toissijainen aineisto artikkeleineen ja yritysten nettisivuilta taltioidut sisällöt kerättiin Word-tiedostoon, johon linkkien lisäksi tallennettiin kerätyt tekstit sekä mahdollinen kuvamateriaali, jotta materiaali on saatavissa, vaikka se internetistä poistuisikin tutkimuksen toteutuksen aikana. Tutkimuksen aineisto taltioitiin pilvipohjaiseen Dropbox-palveluun tarkoituksena turvata aineiston saatavuus ja säilyvyys paikasta ja ajasta riippumatta.

3.3.2 Dokumentaarisen aineiston kerääminen

Tämän tutkimuksen dokumentaarinen aineisto koostuu tapausyrityksiä koskevista julkisista aineistoista, kuten yritysten omista nettisivuista, niitä käsittelevistä verkkojulkaisuista ja lisäksi tapausyritysten edustajien kanssa käydyistä sähköpostikeskusteluista. Taulukossa 6 esitetään tämän tutkimuksen keskeinen dokumentaarinen aineisto.

Taulukko 6 Dokumentaarisen aineiston kuvaus

	Nimi	Aineistotyyppi	Sisältö	Vuosi
Hävikkimestari	Hävikkimestarin kotisivut	Nettisivut	Tietoja palvelusta ja liiketoimintamallista	2017–2018
	Lassila & Tikanojan kotisivut	Nettisivut	Tietoja yrityksestä	2017
	Sähköpostikeskustelu L&T:n uudet palvelut ja kehitys -johtajan kanssa	Sähköpostiviestejä	Tietoja tapausyrityksen valintaan ja tutkimiseen liittyen	2017
	Sähköpostikeskustelu H4:n kanssa	Sähköpostiviestejä	Tietoja haastattelun käytännöstä	2017
	Sähköposti- ja tekstiviestikeskustelu H5:n kanssa	Sähköposti- ja tekstiviestejä	Tietoja haastattelun käytännöstä	2017
	Sähköpostikeskustelu H6:n kanssa	Sähköpostiviestejä	Tietoja haastattelun käytännöstä	2017
	Kirjoituksia ja artikkeleita Hävikkimestarista	Verkkojulkaisuja		2016–2017
ResQ Club	ResQ Clubin kotisivut	Nettisivut	Tietoja yrityksestä ja palvelusta sekä liiketoimintamallista	2017
	Sähköpostikeskustelu H1:n kanssa	Sähköpostiviestejä	Tietoja haastattelun käytännöstä	2017
	Sähköpostikeskustelu H2:n kanssa	Sähköpostiviestejä	Tietoja haastattelun käytännöstä	2017

	kanssa			
	Sähköpostikeskustelu H3:n kanssa	Sähköpostiviestejä	Tietoja haastattelun käytännöstä	2017
	Kirjoituksia ja artikkeleita ResQ Clubista	Verkkojulkaisuja		2016–2017

Tapausyritysten omat internet-sivut osoittautuivat tutkimuksessa hyvin kattaviksi tiedonkeruulähteiksi erityisesti luotaessa ensimmäistä mielikuvaa tapausyrityksistä. Dokumentaarista aineistoa koottiin ResQ Clubin osalta 9 sivua ja Hävikkimestarin osalta yhteensä 29 sivua. Dokumentaarista aineisto on tässä tutkimuksessa tarjonnut taustatietoa tapausyrityksistä sekä näiden ruokahävikkiä vähentävistä liiketoimintamalleista. Dokumentaarisen aineistosta omaksuttua tietoa käytettiin teemahaastattelujen kysymysrunkojen muodostamisessa ja lisäksi dokumentaarinen aineisto on tarjonnut tukea haastatteluaineistosta tehdyille tulkinnoille.

3.3.3 Haastatteluaineiston kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut ovat yleisimmin käytetty tiedonkeruumenetelmä. Haastattelut soveltuvat erityisen hyvin käsillä olevan kaltaisiin tutkimuksiin, joiden päämääränä on saada hyvä yleiskuva ja mahdollisimman runsaasti tietoa verrattain vähän tutkimuksen alla olleesta aihealueesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 200; Tuomi & Sarajärvi, 2002, 75). Tutkimukseni haastattelumenetelmäksi valitsin teemahaastattelu.

Teemahaastattelua voidaan luonnehtia strukturoidun lomakehaastattelun sekä strukturoimattoman avoimen haastattelun välimuodoksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa käsiteltävät aihepiirit, teemat ovat kullekin haastateltavalle samat, mutta kysymysten tarkka muoto sekä järjestys uupuvat. Teemahaastattelun avoin muoto luetaan yleisesti sen hyväksi ominaisuudeksi; vastaaja saa halutessaan mahdollisuuden puhua hyvinkin vapaamuotoisesti, mutta samalla haastattelussa ennalta määritetyt teemat varmistavat sen, että kunkin haastateltavan kanssa käsitellään jossain määrin samoja asioita. Ennalta määritetyt teemat muodostavat myös konkreettisen kehikon, jonka avulla haastatteluaineiston litteraatteja on mahdollista lähestyä jokseenkin jäsentyneesti. Mitä syvempi dialogi haastateltavan ja haastattelijan välillä on, sitä parempi myös kertynyt aineisto yleensä on. (Eskola & Suoranta, 2008, 86–87; Hirsjärvi & Hurme, 2015, 44–48, 135.)

Puolistrukturoitu haastattelutyö valittiin, koska se tarjoaa mahdollisuuden lähestyä eri haastateltavia eri tavoin samalla kattaen samat aineiston keruun alueet. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 80) mukaan etuna teemahaastattelussa onkin sen eteneminen teemojen (sekä haastateltavien) varassa, eikä ainoastaan tutkimuksen toteuttajan näkökulman mukaisesti. Tapaustutkimuksen haastatteluiden teemat koottiin tutkimuksen kirjallisuuskatsaukseen perustuen ja niiden avulla koottiin haastatteluiden runko teemahaastattelulle ominaiseen tapaan (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 78). Tapausyrityksen edustajien ja tapausyritysten asiakkaiden haastatteluiden teemat on esitetty taulukossa 7. Teemoittain esitellyt haastattelukysymykset ovat nähtävissä liitteissä 1 ja 2.

Taulukko 7 Haastattelujen teemat

Tapausyritysten edustajat	Tapausyritysten yritysasiakkaat
Haastateltavan oma rooli ja tausta liiketoiminnan luomisessa / kehittämisessä	Oma organisaatio
Liiketoiminnan kestävyys	Kestävyys / vastuullisuus omassa organisaatiossa
Kestävyys kilpailutekijänä	Liiketoiminnan kestävyys
Kestävän liiketoimintamallin luomisen prosessi	ResQ Club/ Hävikkimestari
Tapausyrityksen liiketoiminta	Kestävyys kilpailutekijänä
Liiketoiminnan vaikuttavuus ja menestyksen arvioiminen	
Asetelma pieni/suuri ja nuori/vanha yritys kestävän liiketoiminnan luomisessa ja kehittämisessä	

Kuten taulukosta 7 ilmenee, tapausyritysten edustajien haastatteluissa pyrittiin kartoittamaan heidän näkemystään liiketoiminnan kestävydestä, omaa taustaansa liiketoiminnan luomisessa ja kehittämisessä, ajatuksiaan kestävydestä kilpailutekijänä, kokemuksiaan kestävän liiketoimintamallin luomisen prosessista ja ajatuksiaan asetelmasta pieni/suuri ja nuori/vanha yritys mitä tulee kestävän liiketoiminnan luomiseen ja kehittämiseen. Luonnollisesti haastattelussa haluttiin myös täydentää tutkijan dokumentaarisen aineistoon perehtymisen aikana saamaa mielikuvaa käsiteltävästä liiketoimintamallista. Tapausyritysten asiakasyritysten edustajia haastatellessa puolestaan selvitettiin heidän näkökulmaansa liiketoiminnan kestävydestä ja vastuullisuudesta omassa organisaatiossaan, näkemystensä käytössään olevasta tapausyrityksen ruokahävikkiä vähentävästä palvelusta sekä kestävydestä kilpailutekijänä.

Teemahaastattelun luotettavuuden sekä objektiivisuuden varmistamiseksi tutkija perehtyi tapausyrytyksiin mahdollisimman perusteellisesti ennalta muiden muassa kirjallisuuskatsauksen sekä toissijaisen dokumentaarisen aineistoon perehtymisen kautta. Haastatteluteemat jaettiin informanteille ennalta ennen itse haastatteluja, jotta he saattoivat valmistautua haastatteluun parhaaksi katsomallaan tavalla. Haastattelut äänitettiin haastatteluaineiston täsmällisyyden varmistamiseksi ja datan häviämisen ennalta ehkäisemiseksi. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kuutta henkilöä; neljää tapausyrytyksen edustajaa sekä kahta tapausyrytyksen asiakasta. Haastatelluista neljä henkilöä edustavat luvussa 3.3.2 esiteltyjä tapausyrytyksiä sekä näiden ruokahävikkiä vähentäviä liiketoimintamalleja: ResQ Clubia sekä Lassila & Tikanon Hävikkimestaria. Tutkimuksessa haastateltiin myös tutkittavien tapausyrytysten asiakkaita; ResQ Clubin asiakasyrytystä Helsingin yliopiston ylioppilaskuntaa (HYY) sekä Hävikkimestarin asiakasyrytystä Leijona Cateringia. Haastatteluaineiston kuvaus on esitetty tarkemmin taulukossa 8.

Taulukko 8 Haastatteluaineiston kuvaus

	Haastattel-tava	Organi-saatio	Asema	Ajankohta	Paikka	Kesto	Litteroi-tua aineis-toa
ResQ Club	H1	ResQ Club	Markkinoinnista vastaava henkilö	15.11.2017	ResQ Clubin toimistossa	62 min	11 sivua
	H2	ResQ Club	Perustajajäsen	30.11.2017	Skypen välityksellä	16 min	4 sivua
	H3	Helsingin Yliopiston Ylioppilaskunta, HYY	Ravintolapäällikkö	5.12.2017	Skypen välityksellä	23 min	6 sivua
Hävikkimestari	H4	Lassila & Tikanon	Liiketoimintapäällikkö, hävikkiliiketoiminta	21.11.2017	Lassila & Tikanon toimistossa	31 min	10 sivua
	H5	ent. L&T	Palvelupäällikkö, ympäristöjohtamisen asiantuntija	5.12.2017	Haastateltavan kotona	27 min	6 sivua
	H6	Leijona Catering	Kehitysjohdaja	12.12.2017	Skypen välityksellä	19 min	10 sivua
	Yhteensä					2h 52min	47 sivua

Kuten taulukosta 8 on nähtävissä, haastatteluista puolet toteutettiin skypen välityksellä joko suuren välimatkan tai haastateltavan aikatauluista johtuen. Puolet haastatteluista toteutettiin kasvotusten, kaksi haastateltavien työpaikoilla ja yksi haastateltavan kotona. Skypen välityksellä toteutettuihin haastatteluihin liittyy niin tulkinnallisia kuin teknologisia riskejä. Skypen välityksellä toteutetut haastattelut onnistuivat pääpiirteittäin hyvin, joskin yhteys pätki paikoin, mistä johtuen litteraatiovaiheessa joitain lyhyitä puheen osia ei onnistuttu tallentamaan sanasta sanaan. Toimistoympäristö sekä yhden haastateltavan koti sopivat haastatteluihin hyvin rauhallisuutensa puolesta. Haastatteluaineiston litterointi toteutettiin tilaustyönä viimeistä aikataulusta viivästynyttä haastattelua lukuun ottamatta.

Haastattelut toteutettiin marras-joulukuun 2017 aikana. Marraskuussa haastateltiin kolme tapausyritysten edustajaa ja joulukuussa yksi tapausyrityksen edustaja sekä kaksi tapausyritysten asiakkaiden edustajaa. Haastattelutilanteet olivat tutkijan näkökulmasta katsottuna pääsääntöisesti rentoja. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin avoimesti, pois lukien liikesalaisuuksien piiriin kuuluvat asiat, ja toisinaan ajautuivat myös puhumaan muista aiheista. Tutkimusta varten haastatellut henkilöt valittiin niin heidän asiantuntemuksensa, kokemuksensa kuin roolinsakin vuoksi, minkä haastateltavat itse myös tiesivät. Tällainen haastateltavien valintaa koskeva ennakko-oletus on mahdollisesti voinut asettaa joillekin haastateltaville henkilöille paineita, mutta tallennetuista haastatteluista ei kuitenkaan ollut tulkittavissa mitään siihen viittaavaa. Toisaalta haastateltavilla ollessa tieto siitä, että heidän näkemystään sekä kokemustaan arvostetaan, rohkaisi mahdollisesti heitä puhumaan avoimesti. Syytä on kuitenkin muistaa, että haastatellut henkilöt ovat informantteina ainakin osin subjektiivisia ja heillä luultavasti on taipumus antaa myönteinen kuva edustamastaan yrityksestä vastaamalla sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 35). Subjektiivisuus ei kuitenkaan merkitse sitä, että haastateltavien kertoma olisi virheellistä.

3.4 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston käsittelyyn kuuluu niin analyysiä kuin synteisiä. Analyysivaiheessa eritellään sekä luokitellaan aineistoa ja synteisissä puolestaan pyritään tarjoa-

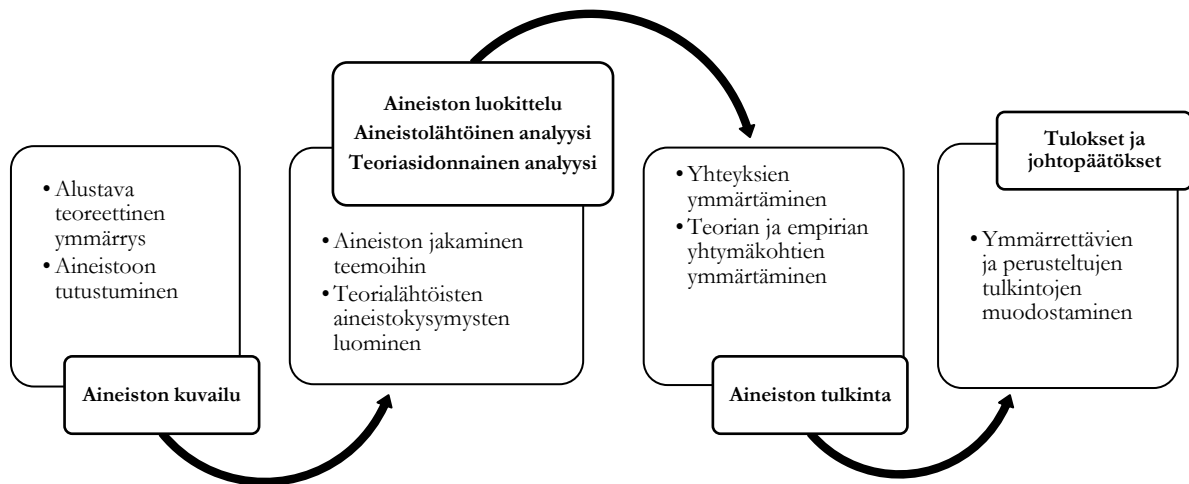
maan kokonaiskuva saadusta aineistosta sekä esittämään tutkimuksen alla oleva ilmiö uudenlaisessa näkökulmassa. Synteesin katsotaan olevan tulosten tulkintaa, jossa ilmiötä on mahdollista käsitellä ja tulkita syvällisemmin. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 143–144.)

Tyypillistä laadulliselle aineistolle on aineiston sekä tutkimusongelman tiivis vuoropuhelu toistensa kanssa. Aineistosta on harvoin nähtävissä suoria vastauksia tutkimuksen alkuperäiseen tutkimusongelmaan, joten sitä analysoitaessa tarvitaan analyttisiä kysymyksiä, jotka muovautuvat ja tarkentuvat, kun tutustutaan itse aineistoon. (Ruusuvaori ym., 2010, 13.) Käsillä olevan tapaustutkimuksen aineistosta paikannetaan merkityssuhteita sekä -kokonaisuuksia teoreettista tietoa ja empiiristä aineistoa yhdistäen, jolloin analyysimetodi voidaan määrittää teoriasidonnaiseksi sisällönanalyysimetodiksi (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 93). Teoriasidonnaiselle sisällönanalyysille ominaiseen tapaan empiirisestä aineistosta muodostetaan tutkimuksen tulokset, mutta kirjallisuuskatsauksessa omaksuttu tieto ohjaa sekä auttaa aineiston analyysiä sekä tutkimuksen johtopäätösten rakentumista valmiiksi. Analyysi ei kuitenkaan suoraan pohjautu teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 98.) Tutkimuksen aineisto jäsennellään alkuun aineistolähtöisesti ja myöhemmin suhteessa kirjallisuuskatsauksessa tehtyihin löydöksiin (Aronson, 1994). Litteroitu aineisto luettiin läpi monesti kokonaisvaltaisen ymmärryksen kartuttamiseksi. Analysoidusta aineistosta esitetään tutkimuksen tuloksissa lainauksia, joista on sanoman ymmärrettävyyden varmistamiseksi karsittu isoimmat puhekielisyydet.

Sisällönanalyysi on aineiston tiivistämistä siten, että tutkittavia ilmiöitä voidaan kuvaila lyhyesti ja yleistettävästi tai, että tutkimuksen alla olevien ilmiöiden väliset suhteet on mahdollista saada selkeinä esille. (Kyngäs & Vanhanen, 1999.) Laadulliselle tutkimukselle on kuitenkin ominaista, että tutkijalla on tietty näkökulma tutkittavana olevaan asiaan ja tutkija luonnollisesti tulkitsee haastattelua tästä näkökulmasta. Tuloksena ei siis aina ole tekstin tiivistyminen vaan ennemminkin laajeneminen. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 137.)

Sisällönanalyysi on monivaiheinen prosessi. Aineistoon tutustumisen ja sen pohjalta luodun alustavan ymmärryksen sekä tarkoituksenmukaisen teoriapohjan valitsemisen jälkeen voidaan siirtyä itse analyysin vaiheisiin. Sisällönanalyysi tässä tutkimuksessa toteutetaan neljässä vaiheessa, joita ovat aineiston kuvailu, luokittelu, aineiston yhdiste-

ly sekä sen tulkinta. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 145.) Tutkimuksen empiirinen aineisto analysoitiin kaksivaiheisesti siten, että analyysin ensimmäisessä vaiheessa empiiristä aineistoa teemoiteltiin aluksi aineistolähtöisesti. Analyysin toisessa vaiheessa aineistosta esiin nostettuja löydöksiä tarkasteltiin suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen ja tunnistetuista havainnoista rakennettiin tutkimuksen keskeiset johtopäätökset. Tutkimuksen aineistoa analysoitaessa toteutettiin mukaillen Hirsjärven ja Hurmeen mallia (2010, 145), joka on nähtävissä kuviossa 10.



Kuvio 10 Analyysin vaiheet (mukaillen Hirsjärvi & Hurme, 2010, 145)

Aineistoon tutustumisen ja kuvailun vaiheessa perinteisesti tavoitellaan perusymmärrystä aineistosta. Tässä vaiheessa muodostetaan perusta tulevalle aineiston varsinaiselle analyysille. Aineistoon tutustumisen ja kuvailun vaiheessa on olennaista määrittää, mitkä asiat ovat tutkimuksen kannalta keskeisiä. Kuvausta ohjaa aina tutkimuksen tarkoitus, ja siihen pohjaten tulisikin harkita, mitä on tarpeellista kuvata ja kuinka yksityiskohtaisesti kuvaus tulee tehdä. Olennaisten asioiden määrittämisen lisäksi kuvailun vaiheessa on tärkeää ymmärtää asiayhteyttä kuvaava tieto eli tutkimuksen konteksti, joka tässä tutkimuksessa käsittää ruokahävikin ja sen problematiikan. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 145–146.) Tämän tutkimuksen kontekstia, ruokahävikkiä haasteena, kuvataan tutkimuksen luvussa 2.3.1.

Teemoittelun avulla luodaan kehikko, jonka avulla tutkimuksen haastatteluaineistoa voidaan analyysin myöhemmissä vaiheissa tulkita sekä tiivistää ja yksinkertaistaa. Aineiston teemoittelu voi perustua esimerkiksi aineistoon itseensä, tutkimusongelmaan sekä alatutkimuskysymyksiin, aiempaan tutkimukseen taikka tutkijan intuitioon. Tutkimusmenetelmä voi myös toimia luokittelun pohjana niin, että teemaahaastattelun teemat nähdään jo karkeina alustavina luokkina. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 147–149.) Aineisto luokiteltiin aluksi teemahaastattelun teemoista johdettuihin luokkiin. Teemat ovat: liiketoiminnan kestävyys, kestävyys kilpailutekijänä, kestävä liiketoimintamallin luominen, tapausyrityksen liiketoimintamalli, kestävä liiketoimintamallin vaikuttavuus ja menestyksen arvioiminen sekä asetelma pieni/suuri ja nuori/vanha yritys kestävä liiketoimintamallin luomisessa. Teemahaastattelun teemoista johdettujen luokkien lisäksi tässä analyysin vaiheessa aineistosta tunnistettiin myös kestävyuden motivaattorit - luokka sekä oikea-aikaisuuden luokka.

Ensimmäisen aineiston teemoittelun jälkeen voitiin luotuja alateemoja tarkastella lähemmin. Aineistolähtöisen analyysin aikana luodut teemat päätettiin säilyttää sellaisenaan ja jatkaa aineiston teemoittelua tutkimuksen teoreettisessa osuudessa tunnistettujen havaintojen perusteella. Teorialähtöiset aineistokysymykset koottiin tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa tunnistettuihin havaintoihin pohjaten, ja niiden avulla pyrittiin tukemaan teorian ja empiirisen aineiston välillä vallitsevaa kytköstä. Kuvioon 11 on koottu tutkimuksen aineiston analyysiin nähden keskeisiä teoreettisia havaintoja kestävästä liiketoimintamalleista, joiden pohjalta on luotu kuusi teorialähtöistä aineistokysymystä tutkimuksen empirialle esitettäväksi.



Kuvio 11 Teorialähtöisten aineistokysymysten luominen

Teoriasta nostettiin esiin kahdeksan keskeistä havaintoa, joista tiivistäen luotiin kuusi teorialähtöistä aineistokysymystä tutkimuksen jo kertaalleen luokitellulle aineistolle esitettäväksi. Teoriaan pohjautuvat aineistokysymykset ovat: 1) Mikä motivoi yrityksiä kestävän liiketoimintamallin luomiseen ja toteuttamiseen? 2) Miten ruokahävikkiä vähentävät kestävät liiketoimintamallit syntyvät? Kokevatko yritykset liiketoiminnan kes-

tävyys kilpailuetuna? 3) Kokevatko yritykset kestävällä liiketoimintamallillaan muokkaavansa tai vaikuttavansa yhteiskuntaan ja markkinoihin? 4) Millaisia haasteita kestävä liiketoimintamallin luomisessa ja toteuttamisessa on? Millaisena tapausyritykset näkevät kestävä liiketoimintamallinsa tulevaisuuden? 5) Millaista sosiaalista arvoa tapausyritysten liiketoimintamallit tuottavat? Miten kestävä liiketoimintamallin menestystä ja vaikuttavuutta mitataan? ja 6) Vaikuttaako yritysten koko ja historia kestävien liiketoimintamallien luomiseen ja kehittämiseen?

Haastatteluista tallennettua aineistoa käsiteltiin edellä kuvatun prosessin mukaisesti siten, että aluksi aineistoa teemoiteltiin aineistolähtöisesti ja sen jälkeen edellä esitettyjen teoriasidonnaisten aineistokysymysten avulla valmiiksi teemoiksi. Esimerkki haastatteluiden teemoittelun vaiheista on nähtävissä taulukossa 9.

Taulukko 9 Esimerkki haastatteluaineiston teemoittelun prosessista

Aineistolähtöinen teema	Raakahavainnot aineistosta	Teorialähtöinen aineistokysymys	Lopullinen teema
Asetelma pieni vs. suuri ja nuori vs. vanha yritys kestävä liiketoimintamallin luomisessa	Kestävän liiketoimintamallin luominen lähtenyt käyntiin yhden henkilön aloitteesta	Vaikuttaako yritysten koko ja historia kestävien liiketoimintamallien luomiseen ja kehittämiseen?	Toimijan koon ja taustan merkitys kestävä liiketoimintamallin luomisessa ja toteuttamisessa
	(Asiakkaan näkökulmasta) Pitkä historia, vankka asiantuntemus ja taustalla olevat resurssit luovat vakuuttavuutta ja toimitusvarmuutta		
	Start-up on ketterä tekemään päätöksiä ja kokeiluja ja muuttamaan toiminnan luonnetta ja suuntaa nopeasti		
	Vähän puhetta resursoimisesta uuden liiketoiminnan luomisessa		

Kuten taulukosta 9 käy ilmi, ovat teemahaastattelun teemoja noudattelevat aineistolähtöiset teemat hyvin yhteneviä tutkimusaineiston lopullisten teemojen kanssa, jotka on luotu edelleen teemoittelemalla aineistolle esitettyjen teoriasidonnaisten aineistokysymysten avulla. Aineiston teemoittelun vaiheiden tuloksena syntyi yhteensä seitsemän

teemaa, jota ovat 1) motivaatiotekijät, 2) kestävyys kilpailuetuna, 3) toimijan koon ja taustan merkitys kestävän liiketoimintamallin luomisessa ja toteuttamisessa, 4) kestävän liiketoimintamallin yhteiskunnallinen ja liiketoiminnallinen merkitys, 5) kestävän liiketoimintamallin haasteet ja tulevaisuus, 6) arvonluonti ja vaikuttavuus sekä 7) oikea-aikaisuus. Aineistolähtöisen teemoittelun vaiheessa luotu oikea-aikaisuus -luokka päätettiin vielä sisällyttää motivaatiotekijät -luokkaan. Lopullisia aineistosta luotuja teemoja on siis kaikkiaan kuusi. Kokonaisuudessaan aineiston teemoitteluprosessi on nähtävissä liitteessä 3.

Edellä kuvattujen analyysin vaiheiden jälkeen tutkijan tulisi kyetä perustelemaan tutkimuksen aineistosta tekemänsä tulkinnat siten, että lukija on kykenevä ymmärtämään taustat tutkijan tekemille tulkinnoille. Tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset syntyvät tämän aineiston tulkinnan vaiheen pohjalta. Samasta aineistosta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja tulkitsijasta riippuen, ja koska tutkimusta lukevan henkilön ymmärrys tutkimuksen aineistosta on tutkijan tulkinnan varassa, on hyvin tärkeää kuvailla aineiston tulkinnan vaihe mahdollisimman selkeästi. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 151–153).

4 LIIKETOIMINTAA RUOKAHÄVIKISTÄ

4.1 Case ResQ Club

4.1.1 Arvonluontia ylijäämäruokaa kuluttajille välittävässä palvelussa

Ensimmäisenä tapauksena tässä tutkimuksessa analysoidaan ResQ Clubin liiketoimintamallia, joka on luotu nimenomaisesti ruokahävikin pelastamiseksi. ResQ Clubia koskien tutkimukseen haastateltiin kolmea henkilöä, joista kaksi edustavat tapausorganisaatiota ja yksi ResQ Clubin yritysasiakasta. Niin tässä kuin tulevaisuudessa tulostuluvun osioissa tehtyjen päätelmien konkretisoimiseksi esitetään aineistosta lainauksia, joista on sanoman ymmärrettävyyden takaamiseksi tarvittaessa poistettu suurimmat puhekielisyydet. Lainaukset esitetään muusta tekstistä erillisinä ja kursivoituina. Näin lukijan on mahdollista helposti tunnistaa lainaukset tutkimuksen muusta tekstistä.

ResQ Club on aloittanut toimintansa start-upina, mutta nykyisessä koossaan lukeutuu jo PK-yrityksiin. ResQ Clubin tarjoama palvelu on mobiiliapplikaatio, jonka kautta kuluttajat voivat ostaa ruokapalveluntarjoajilta (ravintolat, kahvilat, leipomot, kaupat) ylijäänyttä, samana päivänä valmistettua ruokaa annoksittain normaalihintoja edullisemmin. Ruoka-annosten hinnat vaihtelevat keskimäärin kolmesta kuuteen euroon. Annokset ostetaan ja maksetaan puhelimella, tabletilla tai selaimella käytettävän sovelluksen kautta ja noudetaan ravintolasta sen ilmoittamaan määräaikaan mennessä. Asiakassegmenteille on palvelussa omat käyttöliittymät. ResQ Clubissa ruokahävikki toimii vaihdannan kohteena. Yritys pyrkii olemaan toimivin markkinapaikka tuotteille, jotka ovat elinkaarensa loppupäässä ja menevät nopeasti hukkaan (ResQ Club, 2017.)

ResQ Clubilla on kaksi keskeistä asiakassegmenttiä, joille palvelulla voidaan tuottaa arvoa; ravintolat ja yksityishenkilöt. Ravintoloiden osalta aineistosta tunnistettiin kolme keskeistä arvolupausta. Ensimmäisessä palvelu mahdollistaa ravintolan ruokahävikin vähentämisen ja roskeen joutuvan ruoan kustannuksen kääntämisen tuotoiksi. Hävikin kääntäminen tasaisiksi tuotoiksi toki edellyttää, että ruokahävikin määrä on pidemmällä jatkumolla jokseenkin saman määräinen, ja että ruokahävikin sekä jätteenhuollon kustannukset huomioidaan organisaation kokonaiskustannuksissa. Niin kutsutun ylijäämäruoan myyminen tuottaa mahdollisesti lisätuottoja ravintolalle ja samalla säästöjä jät-

teenhuollon kustannuksissa. Taloudellisesti parhaiten ResQ Clubin palvelusta hyötyvät sellaiset ravintolat, joissa jää esimerkiksi buffet-linjastoon tarjolle laittamatta runsaasti ruokaa ja ovat palvelun käytössä aktiivisia lisäten ResQ Clubiin tarjolle päivittäin jopa kaksikymmentä annosta.

Meillä on ravintoloita, jotka ilmoittavat kerran kuussa ja ravintoloita, jotka ilmoittavat joka päivä kaksikymmentä annosta. Ne, jotka on tosi aktiivisia ja tosi isoja ravintoloita, mistä jää paljon ruokaa buffetista, niin kyllä he saa siitä palvelun käytöstä tuhansia euroja kuukaudessa. (H1)

Tähän tutkimukseen haastatellun ResQ Clubin asiakasyrityksen mukaan sovelluksen kautta myytävien tuotteiden määrä vaihtelee kuitenkin paljon, eivätkä ylijäämäruoasta saatavat tuotot ole useinkaan ennustettavissa. Asiakasyritys poikkeaa myös toiminnallaan valtaosasta ResQ Clubin piirissä toimivista ravintola-asiakkaista. Tutkimukseen haastatellun asiakasyrityksen toiminta painottuu opiskelijaruokailun lounaan tarjoamiseen, joka opiskelijaruokailun lounaan hinnanmuodostuksen menetelmästä johtuen on rajattu ResQ Clubin kautta myytävän ylijäämäruoan ulkopuolelle. Opiskelijaruokailussa syntyvää ruokahävikkiä pyritään ehkäisemään muilla keinoin. ResQ Clubiin tarjolle päätyvät tuotteet ovat pitkälti peräisin asiakasyrityksen kahvilatoiminnasta, josta niin sanotusti ylimääräisiksi jäävät tuotteet vaihtelevat määrältään toisinaan runsaastikin. Vaikka ResQ Club ei sovellukseen asiakasyrityksen päätuotteesta, opiskelijalounaasta ylimääräiseksi jäävän ruoan pelastamiseen, on sille löydetty hyvin käyttöä asiakasyrityksen kahvilatoiminnan puolella. Palvelun avulla kahvilan vitriinit voidaan pitää riittävän runsaina ja houkuttelevina myös kahvilan viimeisinä aukiolotunteina, kun tarvittaessa ylijääneet tuotteet voidaan myydä sopivaan hintaan ResQ Clubin palvelun kautta.

Ruokahävikin vähentämisellä ResQ Clubin palvelun kautta on merkittäviä ekologisia kuin sosiaalisiaakin etuja niin itse ravintolalle kuin laajemminkin. Ruoantuotannossa ja valmistamisessa käytetään lukuisia resursseja mukaan lukien ravinteet, vesi sekä energia, joilla on merkittävä ekologinen ja sosiaalinen jalanjälki, ja jotka tuottavat haitallisia päästöjä. Ruokaa pois heitettäessä nämä resurssit on kulutettu turhaan ja lisäksi ruokahävikin käsittely vaatii lisäresursseja ja tuottaa lisää päästöjä. Osaltaan ResQ Club pyrkii vähentämään vastaavia tehottomuuksia ruoan arvoketjussa, mikä käy ilmi seuraavasta lainauksesta:

On ihan hirveästi hukkaa, ei pelkästään ruuassa vaan kaikkialla: tehdään ylimääräistä ja turhaa ja hukataan resursseja. Meidän tarkoitus on tehdä planeetasta parempi paikka elää, jotta ruokaa ei mene hukkaan. Me tiedostetaan, että on paljon epäkohtia ja me ollaan otettu se ruoka, mihin me halutaan keskittyä. Me halutaan laittaa muuten hukkaan menevät raaka-aineet ihmisten hyötykäyttöön. Tää on ehkä se suurimman ajan tarkoitus. Mutta jos mennään vähän alakategoriaan, niin totta kai meidän tarkoitus on myös se, että mahdollistaa ravintoloille aivan uudenlainen liiketoimintamalli sinänsä, että ennen se ruoka on mennyt roskikseen, nyt he voivat kääntää sen rahaksi. (H1)

Ruoan arvoketjussa ilmenevien tehottomuuksien vähentämisen tärkeys tunnistetaan myös ResQ Clubin asiakasyrityksessä. Tehottomuudet konkretisoituvat asiakasyrityksessä pahimmillaan hukkaan heitettyinä raaka-aineina ja työpanoksena. ResQ Clubin palvelu koetaankin hyvänä keinona välttää ruoan joutumista hävitettäväksi.

Just se, että mahdollisimman vähän syömäkelposta ruokaa joutuisi puhtaasti hävikkiin, eli biojätteeseen, koska siinähan tavallaan sillon se raaka-aine menee hukkaan, mutta myös se ihmisen tekemä työpanos menee hukkaan, eli siinä on kaksinkertainen hävikki - -. (H3)

ResQ Clubin asiakasyrityksessä ollaan kuitenkin ruokahävikin vähentämisen suhteen hyvin realistisia eikä hävikin vähentämisellä pyritä niin sanotusti nollahävikkiin tai nollajätteeseen vaan pyritään pitämään se järkevillä toimilla mahdollisimman alhaisena niin, että liiketoiminta ei siitä kärsi, mikä käy seuraavasta lainauksesta:

Aina kun tehdään liiketoimintaa, ni tavallaan me ei mun mielestä ihan nollahävikkiin tai nollajätteeseen tulla ikinä pääsemään, mutta se, että se kestävä liiketoiminta on sitä, että me kaikin tavoin pyritään minimoimaan se mahdollisimman pieneksi. (H3)

Kuten edellä käy ilmi, ResQ Clubilla tiedostetaan, että maailmassa on paljon epäkohtia ja etenkin hävikin syntyyn liittyviä sellaisia. ResQ Club on kuitenkin tietoisesti lähtenyt keskittymään ruokahävikin vähentämiseen kääntämällä sen ravintoloille kulujen sijasta tulovirraksi. ResQ Clubin (2017) mukaan 10 % ravintolaruoasta päättyy myymättömänä roskeen, joten ruokahävikki on valtava ongelma. 1 900 ravintolaa sekä 250 000 ResQ-käyttäjää ovat ResQ Clubin mukaan pelastaneet vuoden 2017 loppuun mennessä yli 550 000 annosta päätyvästä roskeesta. Hiilidioksidipäästöillä mitattuna se vastaa 250 kertaa maailman ympäri autolla ajoa. ResQ Clubin asiakkaat voivat siten kantaa helposti kortensa kekoon ja samalla nauttia hyvän tekemisestä. (ResQ Club, 2017.)

Toinen ResQ Clubin keskeinen arvolupaus on, että yrityksen palvelua käyttämällä ravintolat voivat ehostaa brändiään. Asiakkaat arvostavat lisääntyvässä määrin liiketoiminnan kestävyyttä ja siten myös yritysten kestävästä imagoa, mikä tekee ruokahävikin vähentämiseksi luodut aloitteet houkutteleviksi ravintoloille. Ravintola- ja catering-alan ollessa suuri kuormittaja biojätteen määrällä haastatteluissa nähtiin, että ravintoloiden liiketoiminnan on tärkeää kestää tarkastelu liiketoiminnan kestävyuden näkökulmasta, mikä käy ilmi seuraavissa haastatteluaineistosta nostetuista lainauksista:

Ne [ravintolat] voi kääntää sen roskeen menevän ruuan myös markkinointimahdollisuudeksi. He voivat saada uusia asiakkaita ja he voi kääntää tämän myös vastuulliseksi liiketoimintaimagoksi, kun ne liittyy ResQ clubiin. (H1)

- - se [ResQ Club] ei oo ainoastaan väline pelastaa näitä tuotteita, mutta se on mun mielestä myös väline markkinoida tätä omaa vastuullista toimintaa sellasella positiivisella tavalla. - - et meidän liiketoiminta kestää tarkastelua kestäväällä liiketoiminnalla kaikista vastuullisuuden näkökulmista, mut tietysti ehkä ruokalalla erityisesti tai catering-alalla erityisesti tästä ympäristövuoteuallisuuden näkökulmasta, koska catering-ala on valtava kuormittaja tällä biojätteen määrällä. (H3)

Palvelun arvolupauksista asiakasravintoloilleen viimeinen on, että ResQ Club mahdollistaa uusien asiakkaiden löytämisen asiakasravintoloidensa piiriin. Palvelun kautta edullisesti ja helposti saavutettavalla tavalla ruoan myyminen mahdollistaa potentiaalisien asiakkaiden kokeilla uusia ravintoloita tai annoksia edullisesti ja alhaisella riskillä.

- - monesti nää asiakkaat, jotka näitä tuotteita on meiltä ostanu, ni ne ei välttämättä oo sidoksissa millään tavalla meidän normaaliin päivittäiseen asiakaskuntaan, eli todennäköisesti ollaan saatu myös ihan uusia asiakkaita - - (H3)

Palvelu tuo mahdollisesti lisää asiakkaita ravintoloiden tiloihin, mikä on omiaan houkuttelemaan asiakkaita vierailemaan ravintolassa jatkossakin. Ravintolan sijainnilla on toki merkitystä asiakasvirtojen lisäämisessä palvelua käytettäessä, mikä käy ilmi seuraavasta lainauksesta:

- - nykyään puhutaan Helsingin yliopisto -asemasta, ni me ollaan tässä suuaukol-la melkeen, ni meidän sijainti on sillai hyvä, että meidät on helppo löytää ja tähän on helppo tulla. (H3)

ResQ Clubin kuluttaja-asiakkaat vaikuttaisivatkin valitsevan ravintolan niin sijainnin kuin valikoimankin perusteella. Mikäli annoksen noutaminen on kuluttajalle mahdollisimman vaivatonta, palaavat he todennäköisemmin palvelun ääreen tai saman ravintolan asiakkaaksi jatkossakin. Haastattelujen aikaan oli palvelun kehittämisessä suunnitteilla edelleen helpottaa kuluttajan löytämistä ResQ Clubin palvelun kautta tarjolla olevan ravintolaruoan pariin. Haastatteluissa puhuttiin muun muassa tulevaisuuden mahdollisuuksista hyödyntää dataa kuluttajan liikkeistä, jolloin tälle voisi kohdennetusti ilmoittaa tämän välittömässä läheisyydessä tarjolla olevista annoksista, kuten käy ilmi alla olevasta lainauksesta:

Kun ruoka-annos ilmoitetaan sinne sovellukseen, niin me haluttaisiin että se henkilö, jolla on se suurin mahdollisuus ostaa nimenomaan tämä tuote, niin hän saisi ilmoituksen just silloin, kun hän on tämän ravintolan lähipiirissä. (H1)

Tutkimusaineistosta kuluttajien osalta ResQ Clubin palvelussa tunnistettiin kolme arvolutapausta. Arvolupauksista ensimmäinen on taloudellinen hyöty, jonka kuluttaja saa ostaessaan laadukasta ravintolaruokaa sen normaalihintaa edullisemmin. Arvolupauksista toinen on, että kuluttajan nauttiessa ravintolaruokaa säästyy myös ruoanlaittoon kotona kuluva aika, mikä ilmenee seuraavassa lainauksessa:

Nyt tarjotaan ihmisille mahdollisuus syödä jonkun muun tekemää ruokaa perus raaka-aineiden hinnalla ja myös mahdollisuus saada nopeata ruokaa. Hyvälaatuista ruokaa, mutta se tapahtuu tosi nopeasti. Sun ei tarvitse odottaa puolta tuntia tai 45 minuuttia, että se ruoka valmistuu. (H1)

Kuluttajien kasvava tietoisuus kestävyiden teemoista näyttäytyy myös ResQ Clubin kolmannessa arvolupauksessa: käyttämällä ResQ Clubin palvelua kuluttajilla on mahdollisuus identifioitua niin kutsutuiksi kestäviksi kuluttajiksi. Kuluttajat voivat tehdä ekologisesti kestäviä valintoja arjessaan osallistumalla ruokahävikin vähentämiseen ResQ Clubin mahdollistamin keinoin ja sitä kautta laajemmin vaikuttaa yhteiskunnan kestäväan kehitykseen. Tästä on luonnollisesti hyötyä myös liiketoiminnan kasvattamisessa.

Voi ostaa hyvää ruokaa, todella halvalla, todella nopeasti ja samalla tehdä aito ympäristöteko. Tää on tällanen mahtava paketti, mitä ei oo mistään muualta saatavilla. - - Puhutaanpa sitten kuluttajille tai medialle tai ravintoloille tai mille vaan sidosryhmille, niin kaikilla ihmisillä on tietynlainen positiivinen vire meidän toimintaa kohtaan. Totta kai siitä on tosi paljon hyötyä. (H1)

Lisäksi sovelluksen kautta edulliseen hintaan myytävät ravintolaruoat ovat myös niiden tavoitettavissa, jotka eivät muutoin, taloudellisista tai mahdollisista muista syistä, voi ruokailla ravintoloissa. Yhtäläisten mahdollisuuksien tarjoaminen ravintolaruoasta nauttimiseksi myös matalapalkkaisille luo sosiaalista vakautta ja hyvinvointia yhteiskunnassa.

Tähänkin liittyy se vastuullisuuspuoli myös, että monilla ihmisillä ei oikeasti ole varaa mennä ravintolaan ja syödä ravintolaruokaa. Nyt tarjotaan ihmisille mahdollisuus syödä jonkun muun tekemää ruokaa perus raaka-aineiden hinnalla - - (H1)

Kestävän liiketoimintamallin luominen ja motivaatio

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että kestävyyttä liiketoiminnassa erityisesti kestävien liiketoimintamallien keinoin halutaan luoda vahvasti henkilökohtaisten arvojen pohjalta. Osallisuus merkittävän ympäristöllisen haasteen ratkaisemiseen tuo ResQ Clubin työntekijöille merkityksellisyyttä omaan työhön. ResQ Clubin liiketoiminta nähtiin itsessään olevan kestäväällä pohjalla vastuullisuuden näkökulmasta sen toimissa kiertotalouden edistäjänä.

- - Haluaa tehdä työtä, jolla on merkitys. Mulle se oli ihan päivän selvää, että mä hakeudun Suomessa, kun mä palasin Suomeen, niin mä hakeuduin firmaan, joka yrittää ratkaista jotain globaalia ongelmaa. - - Se on mielenkiintoista, miten tuoda sitä vastuullista siihen joka päiväiseen tekemiseen mukaan ja varsinkin kun meidän tapauksessa kyse on vain ja ainoastaan siitä vastuullisuusjutusta. Monille yritykselle se vastuullisuus on vähän sellainen päälle liimattu osa sitä liiketoimintaa. Meille se on henki ja leipä.- - Niin kuin mä sanoin, joka harvasen viikko meidän pomot muistuttelee, että tää on se syy, miks me ollaan olemassa ja me halutaan tehdä maailmasta parempi ja halutaan ratkaista ruokahävikkiongelma. (H1)

Haastatteluissa ilmeni, että ResQ Club ruokahävikkiä vähentävänä kestävästä liiketoimintamallina ei ole ruokahävikkiä vähentävän liiketoiminnan kentässä ainutlaatuinen eikä ensimmäinen laatuaan. Vastaavin periaattein ja vähintään osin vastaavalla logiikalla toimivia liiketoimintamalleja oli haastateltavien mukaan jo olemassa liiketoimintaa luotaessa. Jos ei Suomessa niin ainakin ulkomailla. Nähtiin kuitenkin, että tällaista liiketoimintaa voisi toteuttaa paremminkin. ResQ Clubin luomisen motivaationa nähdään alun perin olleen markkinapaikka: ruokahävikkiä syntyy todella paljon ja Suomessa työkaluja ja keinoja sen vähentämiseksi ei vielä ollut tarjolla nimeksikään.

- - mutta tämä alkuperäinen ensimmäinen perustaja huomasi, että nää jutut voi tehdä paremminkin, ja koska täs on tosi paljon potentiaalia sinänsä, tosi paljon menee resursseja hukkaan, ja niiden myymisestä halvemmalla voi hyötyä sekä kuluttajat, ravintolat - -. Sitten siitä sai kaikki intoa ruveta tekemään. (H2)

Ominaisuudet ResQ Clubin taustaorganisaatiossa ovat osaltaan vaikuttaneet kestävän liiketoimintamallin innovointiin sekä liiketoimintamallin alkutaipaleeseen. Liiketoimintamallia luotaessa sen parissa on työskennellyt pieni kourallinen ihmisiä, neljä henkeä. Haastatteluissa start-upeille ominaiseksi nähtiin ketterät kevyet kokeilut niin liiketoimintaa luotaessa kuin kehitettäessäkin - ei haluta haaskata resursseja johonkin, joka ei potentiaalisesti toimi tavoitellussa kohderyhmässä tai markkinassa. Vaikka ResQ Club henkilöstömäärällään mitattuna ei enää istu start-up -muottiin, on organisaatio edelleen niin pieni, että haastateltavat kokevat organisaation kykenevän jopa päivässä tai yhdessä palaverissa muuttamaan organisaationsa suuntaa.

Ajatus on kokonaisuudessaan tässä meidän kulttuurissa se, että saman tien kokeillaan jos sulla on joku idea ja mieluummin saa sen onnistumisen tai epäonnistumisen elämyksen nopeasti, ja sit voidaan lähteä jatkojalostamaan, jos hyvältä idealta tuntuu. (H1)

Haastatteluissa nähtiin, että start-upin tarina voi päättyä jo alkutekijöissään, jos palvelun tai tuotteen kehittämiseen käytetään kohtuuttomasti resursseja, etenkin aikaa, ennen kuin sitä tarjotaan asiakkaalle. Onnistuneita kokeiluja voidaan siten tehokkaasti ryhtyä kehittämään valmiiksi palveluksi tai tuotteeksi. Kun liiketoimintaimpeleita voidaan testata nopeasti, epäonnistumisen osuessa kohdalle voidaan vielä kohtuullisten resurssien puitteissa muokata liiketoimintamallia tai tarvittaessa tehdä jotain aivan muuta.

Aika paljon on tehty sillee, et on pohdittu keskenämme, et mikä voisi toimia, ja sitten vaan toteutettu ja sitten laitettu ravintoloille, että nyt ois tämmönen. Kun start-upin alussa halutaan tehdä tosi nopeesti asiat, että päästään nopeesti mukaan peliin, niin siinä ei ajateltu, että kannattais sillee hirveesti venkslata edestakas niiden ravintoloiden kanssa, että mikä voisi toimii ja mikä ei. (H2)

Aika on rahaa, ja ajankäytön tehokkuuden merkitys start-upin alkutaipaleella korostuu erityisesti edeltävässä lainauksessa. Palvelun toimivuus ja kätevyys ovat ensiarvoisen merkityksellisiä tekijöitä niin ravintoloiden kuin kuluttajien löytämiseksi palvelun piiriin, mutta liiketoimintamallin suunnitteluvaiheessa ei haastattelujen perusteella liiaksi haluttu käyttää aikaa yhteiskehittämiseen palvelun tulevien käyttäjien kanssa. Samaan aikaan asiakkaiden ja kuluttajien tyytyväisyys on ResQ Clubin liiketoiminnan elinehto

ja sen ylläpitämiseen ja parantamiseen panostetaan, kuten käy ilmi seuraavasta lainauksesta.

Me kysytään meidän kuluttajilta tietenkin heidän tyytyväisyystasoaan ja pidetään siitä huolta. Se on tärkein mittari meille, että me ei voida olla edes olla vastuullisia, jos meidän kuluttajat ei tykkää meidän palvelusta. Me ei pystytä ratkaisemaan mitään ongelmaa, jos meillä ei ole faneja. (H1)

Haastatteluissa keskusteltiin myös, millaisia näkemyksiä ja käsityksiä organisaatioissa on kestävien liiketoimintamallien luomisesta ja kehittämisestä pienessä nuoressa organisaatiossa versus suuressa vakiintuneessa organisaatiossa. Haastatteluissa korostui klassisesti start-up -yrityksen etuna hyvin matala hierarkia tai jopa sen puute.

Se, että on nuori ja pieni, niin se mahdollistaa tosi paljon nopeemmat siirtymiset, tai pystytään kokeilla vähän tosi paljon nopeemmin uusia asioita kuin se, että ois vanhempi firma, jolla on jo muodostunu se, että mikä se firma on ja mitä se tekee. (H2)

Meillä ei oo oikeastaan sellaisia tilanteita, että sun pitäis oikeesti puhua kolmelle eri tyyppille, jotta sä pääset puhumaan isolle pomolle, vaan sä voit suoraan mennä sanomaan toimitusjohtajalle, että hei meidän pitäis tehdä näin ja sit sitä voidaan miettiä. (H1)

ResQ Clubissa koettiin myös, että liiallinen suunnitelmallisuus ja näiden suunnitelmien toteuttaminen rauhalliseen tahtiin tarkasti ennalta määritellyjä askelmerkkejä seuraten ei ole omalle organisaatiolle ominaista, kuten voidaan kuvitella suurempien vakiintuneiden organisaatioiden menettelevän. Kuten mikä tahansa liiketoiminta, myös start-upina toimivien kestävien liiketoimintamallien toteuttaminen vaatii kuitenkin suunnitelmallisuutta.

Me halutaan kovasti korostaa meidän firmassa sitä, että unohdetaan sellainen suunnittelu niin kuin monissa korporatioissa, että luodaan kahden vuoden suunnitelma ja ruvetaan pikku hiljaa toteuttamaan sitä. Mieluummin tehdään niin, että

jos on joku idea, niin mieluummin kokeillaan se saman tien pienellä mittakaavalla. (H1)

Suunnitelmallisuutta toiminnassa tarvitaan erityisesti ResQ Clubin kunnianhimoiseen maailmanvalloitusavoitteeseen. ResQ Clubin mukaan Suomi koetaan start-up -maailmassa yleisesti hyvänä testimarkkinana, jossa on mahdollista oppia, mitä liiketoimintamallilta vaaditaan, jotta se voi kasvaa maailmanlaajuisesti menestysyritykseksi.

Jos puhutaan siitä ydinbisneksen kasvattamisesta, niin meillä on kova jumppaus päällä, että miten me saadaan monistettua tämä Suomen [liiketoimintamalli]. Useinhan sanotaan start-up maailmassa, että Suomi on hyvä testimarkkina. Tällä sä opit sen, että mitä vaaditaan siihen, että susta tulee maailmanlaajuinen menestysyritys. Toki me ei aiota millään tasolla tyytyä siihen, että me ollaan Suomessa numero ykkönen, vaan meidän ajatuksena on se, että meistä tulee markkinajohtaja Euroopassa ruokahävikin piirissä. (H1)

Tulevaisuus ja haasteet

Palvelun kuluttajille tarjoamisen menestyksen kannalta keskeiset tekijät ovat sen vaivattomuus sekä palvelun (sovelluksen) yksioikoisuus. Palvelun laaja markkinointi niin kuluttajille kuin ravintoloille on myös tärkeää. ResQ Clubin mukaan omat haasteensa toiminnan kehittämiseen tuo se, että ruokahävikkimarkkina on teknologiapuolella vielä niin nuori, että ei ole löydettävissä niin sanottuja parhaita käytänteitä aiemmin tehdystä. Välitön palaute palvelun asiakkailta onkin tärkeässä roolissa ResQ Clubia kehitettäessä.

Ruokahävikkimarkkina on niin nuori tällä teknologiapuolella niin tässä on koko aika sellaista, että meidän pitää tasapainotella sen kanssa, että meidän pitää oppia noilta meidän kuluttajilta kokoajan ja tunnustella, että mikä se ratkaisu oikeasti on. Meillä on nyt tällainen ratkaisu tänään, mutta se voi olla vuoden tai kahden vuoden päästä ihan täysin erilainen, eikä me olla ihan varmoja mikä se on. (H1)

Vaikka ResQ Clubin luoma palvelu keskittyy tällä hetkellä täysin ruokahävikin vähentämiseen, ei ole niin sanotusti kiveen hakattu, että yritys on olemassa yksin tällä kon-

septillä hamaan loppuunsa saakka. ResQ Clubilla on tunnistettu hävikin synty myös muilla sektoreilla kuin ainoastaan ruoka- ja ravintolasektorilla. Aika näyttäneekö, onko ResQ Clubilla keinoja ja halua lähteä ratkomaan ruokahävikkihaasteen lisäksi myös muita globaaleja ongelmia.

- ja tiedostetaan myös se, että hävikkiä syntyy myös muualla kuin ruokasektorilla, mutta miten me lähdetään sitä ratkaisemaan, vai lähdetäänkö me ratkaisemaan ja koska me lähdetään ratkaisemaan, on se kysymys. (H1)

Haastatteluissa ResQ Clubin olemassa olevan palvelun yhdeksi haasteeksi nousi esiin palvelun kasvaminen ja laajeneminen: kuluttaja- ja ravintola-asiakkaiden määrän tulisi kasvaa yhtä tahtia, jotta palvelu olisi käyttäjilleen mahdollisimman toimiva ja houkutteleva. Uusia ravintoloita voi kuitenkin toisinaan olla haastava houkutellessa ResQ Clubin palvelun piiriin. Erityisesti, kun puhutaan pienistä ravintolayrittäjistä, joilla ei juuri ylimääräistä työvoimaa arjessaan ole, voi vastaanotto ”jälleen uuden järjestelmän” omaksumisesta olla jähmeä. Vastaanotto kuitenkin monesti johtuu yrittäjän kiireisestä arjesta, johon ruokahävikin vähentämiseen perehtymisen ynnääminen uuden työkalun avulla saattaa tuntua haasteelliselta.

- kun nykypäivänä yrittäjä saattaa tehdä yksin sitä hommaa tai sillä saattaa olla vaan pari kausityöntekijää apuna, niin pitää hoitaa kymmentä eri ohjelmaa mitä sillä on käytössä. Sitten kun me tullaan sinne ja sanotaan, että tämmönen hävikki-ruokapalvelu niin se saattaa olla, että voi että, taas yks uusi ohjelma mihin menee tietty aika määrää päivässä, että mulla ei oo aikaa tähän. Miten saada vakuutettua kaikki ravintolayrittäjät siihen, että tää on helppo ja järkevä tapa hoitaa tätä hävikkiä. (H1)

ResQ Clubin uskosta omaan tekemiseen ja sitkeydestä potentiaalisia ravintola-asiakkaita vakuutettaessa kertoo kuitenkin liiketoiminnan kasvutahti: tutkimuksen valmistumisen yhteydessä, kun haastatelluille annettiin mahdollisuus käydä tulokset läpi, ResQ Clubin edustaja (H1) korosti, että käyttäjiä palvelulla on jo 350 000, mikä on 100 000 käyttäjää enemmän kuin haastattelujen toteutuksen aikaan. Lisäksi annoksia palvelun välityksellä on ”pelastettu” yli miljoona, joka on liki kaksin verroin vuoden takaisesta. Palvelun piiriin halutaan yhä laajempi ravintolakunta. Jotta muutkin kuin suuret

paljon ihmisiä työllistävät ravintolat pystyvät kiireisessä päivittäisessä toiminnassaan lisäämään ylijääneet ruoka-annoksensa ResQ Clubin sovellukseen myyntiin, on käyttöjärjestelmän oltava nopea ja selkeä. Asiakkaiden arkea helpottamaan ja ResQ Clubin palvelun parissa vietettävän ajan minimoimiseksi on ravintoloille luotu mahdollisuus tehdä sovellukseen valmiita ilmoituspohjia tyypillistä sovelluksen kautta myytävistä annoksista, jolloin itse ylijäämäruoan tarjolle lisääminen sovellukseen käy ravintolan kiireisessä arjessa nopeasti, mikä käy ilmi seuraavasta lainauksesta.

- - ne ruoka-annokset on enemmän tai vähemmän toistuvia, niin he [ravintolat] voi etukäteen tehdä ilmoituspohjia valmiiksi siihen sovellukseen minkä avulla me halutaan mahdollistaa, että sulla menee se viisi sekuntia kun painat, että viisi lohileipää esillä. (H1)

Kestävien liiketoimintamallien vaikuttavuus ja yhteiskunnallinen merkitys

Vaikka ResQ Club lukeutuu Suomessa ensimmäisiin ruokahävikin vähentämiseen pyrkiviin kestäviin liiketoimintamalleihin, ei yritys katso olevansa pioneeri vaan pikemminkin merkittävä osa isompaa kokonaisuutta, kiertotaloutta, johon vaikuttaa eri toimijat eri sektoreilla.

No en mä usko, että me yksinään ollaan tässä mitenkään pioneereja, vaan ehkä mä puhuisin kiertotaloudesta kokonaisuutenaan. Me ollaan yksi tekijä tässä kiertotalouden eturintamassa ja se, että mä luulen, että niin me kuin Lassila ja Tikanoja ja kuka vaa muukin yritys, voidaan näyttää tällaisia onnistumisesimerkkejä. - - Se pointti on se, että me halutaan myös oppia muilta kiertotalouteen liittyviltä yrityksiltä ja löytää niitä best practiseita sitä kautta. (H1)

ResQ Clubin toiminnan merkityksellisyys ei näy pelkästään yritystasolla vaan se realisoituu implementoimalla kiertotalous kuluttajien jokapäiväiseen arkeen, millä taas voidaan nähdä olevan vaikutusta kuluttajien toimintaan myös pidemmällä tähtäimellä.

Varsinkin meidän tapauksessa kun tää ei oo pelkästään yritystasolla, vaan me voidaan viedä tää kiertotalous ihan oikeasti kuluttajan jokapäiväiseen arkeen. Mä luulen, että sillä on taas merkitys pitkässä juoksussa, että kuluttajat alkaa ymmär-

tämään, että hei, ehkä mun ei tarvitse ostaa omaa autoa ja ehkä mä en tarvitse sitä ja tätä, ehkä mun ei tarvitse mennä ostamaan 15 euron ruoka-annosta kun mä voin ostaa sen ylijäämäruuan viidellä eurolla kotiin. (H1)

ResQ Clubin yhtenä tärkeänä tehtävänä voidaan nähdäkin kuluttajien valistaminen ja kouluttaminen. Kun saadaan kuluttajat tietoiseksi omasta kulutuskäyttäytymisestään ruoan suhteen ja sen myötä muuttamaan toimintaansa, on käyttäytyminen omiaan laajenemaan myös muihin alueisiin kuten esimerkiksi yksityisauton omistamisen sijaan tarpeen mukaan yhteiskäytössä olevan auton käyttämiseen.

Yhteiskunnallisesti kestävien liiketoimintamallien leviäminen ja olemassa olevien liiketoimintamallien skaalaaminen voi olla haastavaa toteuttaa yksittäisten toimijoiden toimesta, mikä on tunnistettu myös ResQ Clubilla. Synergiaetujen hakeminen eri kokoisten saman aiheen parissa kamppailevien toimijoiden välillä voisi olla omiaan vauhdittamaan kestävän, globaalien haasteiden ratkaisemiseksi luodun, liiketoiminnan leviämistä laajemmalle.

- - mun toive olis se, että vaikka Lassila & Tikanoja tapainen yritys olis tosi lähellä meidän toimintaa, voitais yhdessä tehdä sitä muutosta. Koska mä jo sanoin aikaisemmin, että yksi yritys ei sinänsä ehkä muuta peliä, vaan koko sillä isolla armeijalla on isompi vaikutus. (H1)

4.1.2 Yhteenveto Case ResQ Club

ResQ Clubin toiminnan keskiössä on tehottomuuksien minimointi yhteiskunnassa, joihin kuuluu esimerkiksi resurssien tuhlaaminen ruoantuotannossa ja kuluttamisessa. Näiden resurssien haaskaaminen on haitallista ympäristölle ja kaventaa mahdollisuuksia sosiaalisen vakauden ja yhteiskunnallisen hyvinvoinnin luomiseksi. ResQ Clubia koskevan aineiston analyysi osoittaa, että palvelu mahdollistaa arvon luomisen kahdelle keskeiselle asiakassegmentilleen: ravintoloille sekä kuluttaja-asiakkaille. Palvelun perustana ovat arvolupaukset niin ravintola-asiakkaille kuin kuluttaja-asiakkaille nivoutuvat yhteiskunnallisten, ekologisten kuin taloudellisten näkökohtien ympärille. Käyttämällä ResQ Clubin palvelua molemmat asiakassegmentit voivat niin sanotusti ”pelastaa maailman” osallistumalla yhdessä ruoan haaskaamista ehkäisevään toimintaan ja

samalla saada lisätienestiä. Koonti ResQ Clubin asiakasravintoloilleen sekä kuluttajille tarjoamista arvolupauksista on nähtävissä taulukossa 10.

Taulukko 10 ResQ Clubin arvolupaukset

ResQ Clubin arvolupaukset	
Asiakasravintolalle	Kuluttajalle
1) Palvelu mahdollistaa ruokahävikin vähentämisen ja roskeen joutuvan ruoan kuttannusten kääntämisen tuotoiksi	1) Taloudellinen hyöty, jonka kuluttaja saa ostamalla ravintolaruokaa normaalia edullisemmin
2) Palvelua käyttämällä ravintola voi ehkäistä vastuullista liiketoimintaimagoaan	2) Ajansäästö - ravintolaruokan hankkiminen versus ruoanlaitto kotona
3) Palvelun käyttö mahdollistaa uusien asiakkaiden löytämisen ravintolan palveluiden piiriin	3) Kuluttajalla on mahdollisuus identifioitua niin kutsutuksi kestäväksi kuluttajaksi ResQ Clubin palvelun avulla

Ravintoloille sekä kuluttajille luotavan arvon lisäksi ResQ Clubin palvelu vaikuttaa laajemmin ympäristöön ja yhteiskuntaan. ResQ Clubin palvelu on kohdennettu ruoantuotannon ketjussa sen loppuvaiheille pisteeseen, jossa ylijäämä ruokaa on jo olemassa. Sellaisenaan palvelu ei välttämättä rohkaise ravintoloita ehkäisemään ruokahävikkiä päivittäisessä toiminnassaan. ResQ Club kuitenkin ehkäisee ruoka-annosten joutumista kaatopaikalle, ja siten myötävaikuttaa yhteiskunnan kestävyys. Lisäksi ResQ Clubin liiketoimintamalli voidaan nähdä esimerkkinä mullistavasta kestävästä liiketoimintamalli-innovaatiosta. Ravintoloille, jotka monesti ovat pieniä yrityksiä, ResQ Clubin kaltainen liiketoimintamalli mahdollistaa matalariskisen sekä vaivattoman tavan integroida kestävyys osaksi toimintaa.

4.2 Case Hävikkimestari

4.2.1 Arvonluontia ruokahävikkiä ehkäisevässä palvelussa

Toisena tapauksena tässä tutkimuksessa analysoidaan Lassila & Tikanojan Hävikkimestari-palvelua eli liiketoimintamallia, joka on luotu ruokahävikin ennalta ehkäisemiseksi ja vähentämiseksi ravintoloiden keittiöissä. Hävikkimestaria koskien tutkimukseen haastateltiin yhteensä kolmea henkilöä, joista kaksi edustavat tapausorganisaatiota ja yksi Hävikkimestarin yritysasiakasta.

L&T:n tavoitteeseen muuttaa kulutusyhteiskunta kiertotalousyhteiskunnaksi liittyy tiiviisti myös ruokahävikin vähentäminen. Ruokahävikin vähentämiseksi L&T:llä on luotu ruokahävikin seurantasovellus, Hävikkimestari. Keskeisiä elementtejä Hävikkimestari-palvelussa ovat ruokahävikin mittaaminen ja visualisoiminen sekä kerätyn tiedon hyödyntäminen. Ravintolan työntekijät punnitsevat hävikin sekä merkitsevät seurantasovellukseen, mitä heittävät pois ja minkä vuoksi. Sovellus visualisoi hävikin ja auttaa selvittämään syyt syntyneen hävikin taustalla. Lean-johtamisfilosofian mukaisesti ravintolan työntekijät kehittävät omaa työtään. Olennaista toimintamallissa on tiedon aktiivinen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä. Hävikkitiedot ovat reaaliaikaisesti tarkasteltavissa kaikkialta käsin ja antavat niin ravintolan henkilökunnalle kuin johdolle hyvän ymmärryksen toiminnasta syntyvästä hävikistä sekä sen syistä ja kustannuksista. (Lassila & Tikanoja, 2017)

Niin kutsuttuna B2B-palveluna (business to business) Hävikkimestarilla keskitytään luomaan arvoa sen ainoalle asiakassegmentille, palvelun yritysasiakkaille eli ravintoloille. Aineistosta on tunnistettavissa kolme Hävikkimestarin asiakkailleen tarjoamaa arvopuolaa. Ensimmäinen ja Lassila & Tikanojankin sanoittama palvelun keskeisin arvopuoli on puolittaa ravintolan ruokahävikki ja sitä kautta kustannusten karsiminen.

Tutkimuksen dokumentaarisesta aineistosta ilmenee, että Hävikkimestarin ensimmäisen asiakkaan kanssa toteutetun ”puolen vuoden pilotin aikana hävikki tippui puoleen ja asiakas saavutti merkittävät kustannussäästöt. Säästöpotentiali riippuu kuitenkin toimipaikan koosta ja annosmääristä. Yhden toimipaikan kohdalla saavutettiin 20 000 euron säästöt vuositason tasolla.” (Tiedostava kuluttaja, 2016.) Tähänkin tutkimukseen haastatellun Leijona Cateringin vuoden 2016 vuosikertomuksen mukaan yrityksen ensimmäisessä Hävikkimestarin pilottikohteessa, Parolan varuskuntaravintolassa, ruokahävikki lähti merkittävään laskuun jo ensimmäisten kuukausien aikana: ”Parolassa ruokahävikin määrä lähti nopeasti laskuun ja väheni ensimmäisen kolmen kuukauden aikana 36 prosenttia” (Leijona Catering, 2017).

Ruokahävikin vähentämisellä Hävikkimestarin palvelun kautta on merkittäviä ekologisia kuin sosiaalisiaakin etuja niin itse ravintolalle kuin laajemminkin. Ruuantuotannossa ja valmistamisessa käytetään lukuisia resursseja mukaan lukien ravinteet, vesi sekä energia, joilla on merkittävä ekologinen ja sosiaalinen jalanjälki, ja jotka tuottavat hai-

tallisia päästöjä. Ruokaa pois heitettäessä nämä resurssit on kulutettu turhaan ja lisäksi ruokahävikin käsittely vaatii lisäresursseja ja tuottaa lisää päästöjä. Osaltaan Hävikkimestari pyrkiiikin vähentämään vastaavia tehottomuuksia ruoan arvoketjussa.

Selkeimmät vaikutukset tapausyritysten tarjoamissa liiketoimintamalleissa kohdistuvat ympäristöön ja näkyvät biojätteen konkreettisena vähenemänä. Hävikkimestarin asiakasyrityksen keittiössä Hävikkimestarin avulla pyritään tilanteeseen, jossa ruokahävikin synty ehkäistään jo alun alkaen, mikä käy ilmi seuraavassa lainauksessa:

- - täällä [Leijona Cateringilla] olis niinku tavote, et sitä ei tulisi lainkaan sitä jätettä vaan se pystyttäis jo niinkun jättää tilaamatta sitä elintarviketta. Eli periaatteessa sitä elintarviketta, mitä me nyt on heitetty roskeen, niin ei tarvitsisi edes tuottaa. Sehän on optimitilanne siinä asiassa. (H6)

Ruoan poisheittämisen ehkäisy ja määrällinen väheneminen näkyy luonnollisesti myös tapausyritysten taloudessa: taloudellinen arvo syntyy, kun ruokaa ryhdytään hävikin seuraamisen myötä valmistamaan vähemmän ja tällöin raaka-ainekulut ja ruoan valmistamiseen käytettävä työ kustannuksina odotettavasti pienenevät tai syntynyt säästö voidaan käyttää järkevämmiin johonkin muuhun.

- - eli me tuotetaan taloudellista arvoa, kun hävikki vähenee ja ravintola pystyy ostaan vähemmän raaka-aineita, jollon tulee käytännössä siis säästöä, jonka he voi sitten sijoittaa siihen mihin haluavat. Eli ostavat sitten parempia raaka-aineita tai jättävät viivan alle, tai miten haluavat. No, toi on nyt aika ilmiselvä tietysti että, mikä on meille hyvä myyntivaltti myös, et pystytään tuomaan konkreettisia säästöjä. No sit tietysti nämä ympäristöhyödyt, elikä se on meille kaikille hyväksi, jos heitetään vähemmän ruokaa roskikseen. Ja sit ravintola pystyy myös hyödyntämään sitä omassa viestinnässä ja saavuttamaan omia vastuullisuus- ja ympäristötavoitteita. (H4)

Ruokahävikin synty nähdään niin L&T:llä kuin asiakasyrityksessä suurena ekologisena haasteena sekä merkittävänä kustannuskysymyksenä ja tämä kustannus on suunnitelluin toimenpitein vältettävissä huomattavin osin.

Eli sil on tosi iso merkitys. Vuonna 16 [2016] meidän biojätteen määrä oli 2000 tonnia eli kaksi miljoonaa kiloa. Eli puhutaan niin ku todella isosta summasta. Myöskin puhutaan tosi isosta määrästä ruokaa ja taas toisaalta puhutaan niin ku todella isosta summasta rahaa mikä siinä menee roskiin. Et semmosen käsitteleminen maksaa x euroa ja lisäksi siinä on raaka-ainetta ja siinä on työtä siinä kahdessa miljoonassa kilossa aika paljon niin. (H6)

Tavoitettujen taloudellisten säästöjen myötä ennen ruokahävikkiin uponneet kustannukset voidaan jatkossa hyödyntää muulla tavalla. Yksi mahdollisuus on ruoan laatuun panostaminen parempia raaka-aineita hankkien, mikä puolestaan on Hävikkimestarin välillisesti ravintolan asiakkaalle mahdollistama arvo. Hävikkimestarin käytössä omaksutut toimintatavat näyttäytyvät ravintolan asiakkaille myös mahdollisesti tuoreempana ruokana, kun tarjolle asetettavaa ruokaa ryhdytään valmistamaan sekä kuumentamaan tarjottavaksi pienemmissä erissä. Tällöin ruoka ei ehdi seistä tarjolla turhan pitkiä aikoja. Toki ravintolan on mahdollista jättää säästetyt kustannukset viivan alle ja ehostaa sillä tavoin ravintolan tulosta lähtötilanteeseen verrattuna.

Hävikkimestarin toinen arvolupaus on ravintoloiden työntekijöiden voimaannuttaminen, kouluttaminen sekä heissä Hävikkimestarin mukanaan tuoman toimintamallin aikaansaama asennemuutos. Hävikkimestarin osalta sosiaalisen vastuun vaikutukset nähdään syntyvän liiketoimintamallin lean-johtamisfilosofiaan kuuluvan työntekijöiden voimaannuttamisen kautta. Ravintoloiden työntekijät pääsevät vaikuttamaan tärkeään asiaan kehittämällä omaa työtään ja keskittymällä asioihin, jotka oikeasti tuottavat arvoa. Parhaimmassa tapauksessa Hävikkimestarin mukanaan tuoman toimintamallin nähtiin juurtuvan koko organisaatioon tuottaen hyvinvointia laajemmalle joukolle luoden mahdollisesti kasvavaa työhyvinvointia.

- - [työntekijät] pystyvät ohjaamaan paremmin sitä omaa työtä ja vaikuttamaan siihen omaan tekemiseensä ja sitten keskittymään niihin oikeisiin asioihin siinä [ravintolan arjessa]- -. (H4)

Sekä se että heitä [työntekijöitä] kuunnellaan ja se että he pystyy vaikuttaan tämöseen asiaan. Ja kyl mä uskon et se varsinkin sit jossain organisaatioissa missä

rakennettiin sitten semmonen johtamisen valmentamisketju sieltä ihan ylimmästä johdosta asti niin kyl mä silloin uskon et ne kaikki ihmiset oli siinä mukana samalla tavalla. Ehkä se toi myöskin sinne johtamiskulttuuriin yrityksen sisällä lean-johtamisfilosofian mukaista valmentavaa johtamista, joka lisää hyvinvointia ja työssä viihtyvyyttä ja sitä kautta organisaatioissa, missä on monta tasoa, niin laajemmallekin kun tiimiin- -. (H5)

Hävikkimestari voidaankin nähdä ensisijaisesti ihmisten johtamisen työkaluna. Toimintatapojen muuttamisen kautta on Hävikkimestarin asiakasyrityksessä onnistuttu merkittävästi pudottamaan biojätteen määrää Hävikkimestarin avulla. Olennaista on kuitenkin, että Hävikkimestari yksin ei ruokahävikkiä vähennä vaan toimenpiteet, joita Hävikkimestarin parissa toimivat ravintolan työntekijät suunnittelevat ja toteuttavat. Suurin vaikutus Hävikkimestarin käyttöönotolla koetaan olleen ravintolan henkilökunnan ymmärryksen lisäämisessä toiminnasta syntyvästä hävikistä ja sen vaikutuksista sekä erityisesti henkilökunnan oman toiminnan vaikutuksista ruokahävikin syntyyn ja sen ehkäisemiseen.

- - et se järjestelmään ei tee yhtään mitään - - Vaan et se mitä sillä järjestelmällä on meillä saatu aikaan. - - Me ollaan saatu sillä hyvin merkittäviä tiputuksia meidän biojätteen määrään kyllä, mutta et se ehkä isompi vaikutus on kuitenkin se ihmisten päässä tapahtunut vaikutus, et he toteavat, he näkevät itse, paljonko sitä ruokaa menee roskiin. (H6)

Hävikkimestarin kolmas arvolupaus ravintoloille on näiden vastuullisuusimagon ehottaminen. Kuluttajien tietoisuuden kasvaessa ja ruokahävikistä paljon puhuttaessa ruoan haaskaamisen hyväksyntä hupenee vauhdilla. Haastatteluissa Hävikkimestari nähtiin konkreettisena keinona ravintoloiden puuttua toiminnassaan syntyvään ruokahävikkiin, josta on myös mielekästä viestiä ulospäin, mikä ilmenee seuraavassa lainauksessa:

- - ruokahävikki on kuitenkin semmonen paljon tapetilla oleva juttu, mitä ei oikein pidetä hyväksyttävänä niin, jos yritys pystyy osoittamaan, et me tehdään tälle asialle jotain, niin varmasti he pystyy siitä viestimään sit laajemminkin kaikille ulkoisille sidosryhmille - - (H5)

Kestävän liiketoimintamallin luominen ja motivaatio

Idea Hävikkimestarin luomiseen syntyi alun alkaen ruokahävikin vähentämiseen tähtäävän EU-hankkeesta, jonka parissa toinen haastatelluista tapausorganisaation edustajista työskenteli aiemman työnsä puitteissa. Hankkeen aikana toteutettiin erilaisia kevyitä kokeiluita eri toimijoiden kanssa. Hankkeen puitteissa Alankomaihin tehdyn seminaarimatkan aikana haastateltava oli kuullut lean-johtamisfilosofiaan perustuvan ruokahävikin vähentämismenetelmän avulla aikaansaaduista tuloksista, jotka vielä tuolloin eivät Suomeen tai naapurimaihin olleet levinneet. Kuten alla olevasta lainauksesta käy ilmi, seminaarimatalla kuullut opit pääsivät hankkeen puitteissa kokeilun alle myös Suomessa.

Ja semmosta ei ollu täällä missään saatavilla niin lähettiin kokeileen niitä samoja oppeja sitten eli sitä hävikin seuraamista ja visualisointia ja siihen yhdistettiin (sitä johtamismallia) (H5)

Haastateltavan henkilökohtainen kiinnostus lean-johtamisfilosofiaan sekä tiedolla johtamiseen ovat olleet Hävikkimestarin liiketoimintamallin synnyn kannalta olennaisessa roolissa. EU-hankkeen puitteissa tiedolla johtamista toteutettiin kirjaamalla seurattavat asiat ensin paperille ja sitten täyttämällä tiedot Excel-tiedostoon, joka piirsi tiedoista kaavioita ja taulukoita, joita voitiin tarkastella hankkeessa mukana olleen ravintolan henkilökunnan kanssa. Tiedolla johtamisen kokeilujen aikana saatiin aikaan hyviä tuloksia ruokahävikin vähentämisessä, kuten alla ilmenee.

- - saatiin tosi hyviä tuloksia mut sit kun noilla EU-hankkeilla on tapana, hanke loppu ja eikä se ollu [oman organisaation] perustoimintaa se ruokahävikin vähentäminen - - eihän siellä ollut kenelläkään sitten tavallaan aikaa panostaa. Se oli hanke ja hanke loppu. (H5)

Hankkeen päätyttyä ruokahävikin vähentämisen kaupallistaminen ei kuitenkaan kuulunut haastateltavan silloisen työnantajan niin sanottuun perustoimintaan ja hankkeen puitteissa saadut hyvät tulokset jäivät hyödyntämättä laajemmin.

No sit se jäi, mä tein siellä toista hanketta vuoden verran, mut kuitenkin se oli vähän siellä takaraivossa, kun sillä oli oikeesti saatu puolitettua ruokahävikki et olihan niin kun tosi hienot tulokset. (H5)

Tyypillisesti EU-hankkeiden opit ovat julkisesti saatavilla ja vapaasti kaikkien hyödynnettävissä hankkeen päätyttyä. Niin myös tässä tapauksessa. Haastateltava siirtyi sittemmin Lassila & Tikanojalle töihin ja sai siellä sopivan joukon kollegoita innostumaan hankkeessa aikaansaaduista tuloksista ja rohkaisevista opeista, minkä myötä ryhdyttiin rakentamaan Lassila & Tikanojan sisällä ruokahävikin vähentämiseen tähtäävää työkalua.

No siis se että on ollut esimies joka siihen tosi paljon kannusti niin sillähän oli tosi iso vaikutus että hän heti usko tähän ideaan ja koko aika kannusti viemään sitä eteenpäin ja se on ollu tosi tärkeä. No sit tietysti se digitiimi et kyllähän se ajoitus oli et L&T:llä oli justinsa perustettu tällöinen digitiimi et lähetään kehittää uusia juttuja ja sinne sai viedä ideoita ja niistä ideoista tehdään tällöisiä kevyitä kokeiluja niin sehän sattui juuri silleen aika täydellisesti että oli ne tekijät. (H5)

Hävikkimestarin syntyyn nähdään vaikuttaneen myös ajoitus, jolloin idea on organisaatiossa esitetty. Organisaatiossa syntyneiden liiketoimintaideoiden jalostamiseksi ja käytäntöön viemiseksi oli L&T:n sisällä hiljattain perustettu niin kutsuttu digitiimi, jonka avulla Hävikkimestarista voitiin tehdä alkuun kevyt kokeilu ja testata, onko ideasta jalostettavissa kannattava ja skaalattava tuote tai palvelu. Esimiehen sekä oman tiimin tuen sekä ajallisesti sopivaan hetkeen perustetun digitiimin lisäksi Hävikkimestarin syntyyn vaikutti myös ruokahävikin vähentämiseen sitoutuneen ja palvelun kehittämisestä innostuneen asiakkaan löytäminen.

Et ilman et mä olisin saanut heti myytyä sen idean asiakkaalle niin siitä ei myöskään olis tullu mitään eli ne kolme tekijää oikeestaan tarvittiin: asiakas joka innostu heti, halus lähteä meidän kans kehittää ja pilotoimaan ja esimiehen tuki ja sit se digitiimi, tekijätiimi - - (H5)

Vaikka Hävikkimestari-palvelu on syntynyt liiketoimintamalliksi suuren yhtiön sisällä, on sitä kehitetty hyvin start-upeille ominaiseen tyyliin. Palvelua on kehitetty pienin as-

kelin asiakaslähtöisesti pienellä budjetilla. Oppeja lean-johtamisfilosofiasta on viety ravintolan henkilökunnan arkeen pienin erin, jonka aikana L&T:n asiantuntijan rooli on ollut olla läsnä asiakkaalla kuunnellen ja seuraten, miten ravintolan arki toimii, ja miten he käyttävät seurantatyökalua ja auttaa ja ideoida yhdessä ravintolan henkilökunnan kanssa, kun on kohdattu haasteita hävikin seurannassa ja uusissa toimintatavoissa.

Niin tavallaan ehkä sen teorian tuomista sinne käytäntöön ja sitte menemällä sinne asiakkaan arkeen ja kattomalla ja kuuntelemalla miten se toimii ja sitten itse työkalua kehitetty asiakkaiden tarpeesta. - - hyvin asiakaslähtöisesti kehitetty pikku hiljaa ensin tehty semmonen ihan minimituote ja sitten jatkuvalla kehittämisellä niin tehty sitä mahdollisimman helppokäyttöiseksi asiakkaiden tarpeita palvelevaksi. (H5)

Motivaatio kestävän liiketoiminnan luomiseen ja ruokahävikkihaasteen ratkaisemiseen osallistumiseen voidaan nähdä Hävikkimestarin tapauksessa kumpuavan monilta osin myös sen parissa työskennelleen henkilön taustasta ja omasta arvomaailmasta. Ympäristöasiat koettiin haastattelussa merkityksellisiksi sekä oman työn vaikuttavuus jonkin ympäristöhaasteen ratkaisemisessa, tässä tapauksessa ruokahävikin vähentämisessä.

Joo siis ylipäättään ympäristöasiat on tärkeitä ja sitten kyl mua motivoi se että saa näkyviä tuloksia aikaan. Olihan se hienoa nähdä siinä hankkeessa et joo tää homma toimii. Tosi palkitsevaa nähdä, et pylvää tippuu puoleen niin kyllä se semmonen näkyvien tulosten aikaansaaminen totta kai ruokaympäristöalaa kun olen opiskellut niin ne asiat on mulle tärkeitä. Kyl siihen on semmonen ihan tavallaan luontainen motivaatio, kokee että tekee jotain hyvää. (H5)

Tulevaisuus ja haasteet

Vaikka Hävikkimestaria on alkuvaiheessaan kehitetty hyvin start-up -aloitteille ominaiseen tapaan, poikkeaa se taustaorganisaatioltaan suuresti monista muista start-upeista. L&T:llä kuin missä tahansa saman kokoluokan organisaatiossa start-up -henkisten aloitteiden luominen voi olla haastavaa. Vastaavanlaisessa asetelmassa tyypillisiksi haasteiksi nähdään 1) uuden luomiseen investoiminen rahallisesti ennen kuin uudesta liiketoiminnasta saadaan liikevaihtoa, 2) organisaation malttamattomuus odottaa, lähteekö

uusi liiketoiminta kasvuun ja 4) resurssien kuten allokoitun työajan ja työvoiman puute uuden liiketoiminnan kehittämisessä ja käytäntöön viemisessä. Haastatteluissa koettiin kuitenkin, että Hävikkimestarin osalta on pitkälti välttytty kompastumasta näihin haasteisiin.

*No tää on, niinku tyypillisestikin, haastava tilanne. Vanhassa firmassa, tämmöses jo pitkään markkinoilla olleessa firmassa, niin tällasten start-up-henkisten viri-
telmien aloittaminen on vaikeeta. Elikä se on semmonen haaste, mikä ei oo pel-
kästään meillä. Mun mielestä meillä ollaan aika hyvin onnistuttu siinä, että on ta-
vallaan pystytty irrottamaan sen verta sitä tekemistä siitä perusbisneksestä - -
tällä on onnistuttu mun mielestä aika hyvin noissa uusissa, tuomaan uusia palve-
luita ja myös uittamaan ne sitten sinne uusiksi bisneksiksi. Tai osaksi vanhaa.
(H4)*

Vakiintunut taustaorganisaatio nähtiin haastatteluissa mahdollisine haasteineen myös Hävikkimestarin etuna. Suuri taustaorganisaatio resursseineen herättää haastateltujen mukaan potentiaalisissa ja toki nykyisissäkin asiakkaissa luottamusta, kun voidaan taata palvelun jatkuvuus. Asiakkuuden koosta riippuen Hävikkimestarin käyttöönotto vaatii ison alkuinvestoinnin laitehankintojen ja olennaisten henkilöiden kouluttamisen myötä, minkä vuoksi niin nykyisiä kuin potentiaalisia asiakkaita kiinnostaa Hävikkimestari- palvelun jatkuvuus myös sen käyttöönoton jälkeen, mikä käy ilmi seuraavasta lainauk- sesta:

*- - me voidaan luvata et meillä on resursseja oikeesti pyörittää tätä palvelua. Startupin kanssa sä aina mietit, et okei kaikki startupithan on tavallaan kokeiluja
niin kun Hävikkimestarikin tosin oli. Mutta sitten kun meillä on isoja asiakkaita,
jotka tekee ison investoinnin et ne ottaa jokaiseen toimipaikkaansa Hävikkimesta-
rin käyttöön, niin kyllä he sillen haluaa luottaa siihen, et se on joku toimija, joka
oikeesti pystyy takaa että tää palvelu pyörii vielä vuoden tai kahden päästä. Siinä
on iso alkuinvestointi kuitenkin kouluttaa ihmiset ja hankkii laitteet ja kaikki - -
(H5)*

Hävikkimestarin tulevaisuuteen katsottaessa haastatteluissa kävi ilmi Suomen markki- nan pienuus Hävikkimestarin potentiaalisten asiakkaiden osalta. Markkinan pienuus

Suomessa on omiaan rajoittamaan liiketoiminnan kasvua, mistä johtuen mahdollisesti pohjoismaihin laajeneminen koettiin mahdolliseksi seuraavaksi askeleeksi.

No siis Suomen markkinahan on nyt loppupeleissä aika pieni et kylhän siinä aika nopeesti pitää rupee kattomaan ulkomaille - - niin se nyt ehkä oli nyt yks haaste mihin törmättiin jossain vaiheessa et hetkinen tässäkö nää oli nää meidän toimit, että siellä on pari isoo jotka vie niin kun puolet markkinasta. (H5)

Kuitenkaan suin päin ei haastateltavien mukaan Hävikkimestarin kera oltu ulkomaille säntäämässä, vaan nähtiin tarve edetä asiakaslähtöisesti suunnitellen paikallisesti toimivat toimintamallit ja toisaalta myös, että minne liiketoimintaa halutaan lähteä laajentamaan. Suomalainen linjastolounastaminen lienee pohjoismaisessakin mittakaavassa melko poikkeuksellista.

- - kun ollaan tän kokoisessa firmassa, niin ei me lähetä silleen yhtäkkiä perustamaan jotain toimistoa jonnekin tai muuta tällasta, Ne pitää miettiä asiakaslähtöisesti ne mallit, et miten ja mihin lähetään. Että, mutta varmasti teemme myös effortia sen eteen että ulkomaillaki ovet aukeais. (H4)

Hävikkimestarin lisäksi L&T:llä on muitakin liiketoimintamalleja, joiden kautta yritys pyrkii muuttamaan kulutusyhteiskuntaa kiertotalousyhteiskunnaksi. Haastatteluihin perustaen Lassila & Tikanojalta lienee tulevaisuudessa odotettavissa uusiakin avauksia kiertotaloushengessä sekä mahdollisesti uutta hävikkiliiketoimintaa. Organisaatiossa on tunnistettu hävikkiliiketoiminnan kannattavuus ja järkevyys niin ympäristön kannalta kuin taloudellisestikin.

- - siin on tosi paljon mahdollisuuksia meillä tehdä bisnestä semmosista uusista osa-alueista maailmassa, mistä aikasemmin ei oo tehty bisnestä. Niinku tää hävikin vähentäminen, et siihen ei oo kiinnitetty niin paljon huomiota. Mut se on monelta kannalta, se on taloudellisesti järkevää ja se on ympäristön kannalta järkevää, tehdä bisnestä siitä. (H4)

Kestävien liiketoimintamallien liiketoiminnallinen ja yhteiskunnallinen merkitys

Lassila & Tikanojalla ruokahävikistä liiketoimintaa tekevä markkina nähdään vielä melko olemattomana, sillä ruokahävikin vähentämiseen keskittyviä ratkaisuja ei vielä juuri ole tarjolla. Ruokahävikistä kuullaan paljon puhetta, mutta konkreettisia keinoja sen vähentämiseen on vielä hyvin vähän. Hävikkimestarin tarjotessa ravintoloille helpokäyttöisen konkreettisen keinon ruokahävikin vähentämiseen koetaan sen Lassila & Tikanojan olevan avainasemassa Suomessa markkinan avaamiseen.

Elikä se että pystytään luomaan markkinaa ja samalla sit sitä tietosuutta siitä hävikistä. Et ruokahävikistä on kovasti puhetta, mut niitä konkreettisia keinoja sen vähentämiseen on aika vähän tässä vaiheessa vielä. Et siel on aika paljon pöhinää, ja siitä ollaan huolestuneita. Ja meil on siihen konkreettinen ratkaisu, ja mä nään et meillä on oikeesti avainasema siinä sen markkinan avaamisessa. (H4)

Yhteiskunnallisesti Hävikkimestari nähdään merkittävänä ihan jo siitä syystä, että ruokahävikin vähentämisestä on konkreettisia hyötyjä. Ravintoloissa Hävikkimestarin näkyvyyden toivotaan saavan aikaan muutosta myös ravintoloiden asiakkaiden asenteissa lautashävikkiä kohtaan. Ravintolan kiinnittäessä huomiota keittiössä syntyvään ruokahävikkiin toivotaan siitä ulospäin viestimisen saavan myös asiakkaat kiinnittämään huomiota, kuinka paljon he ylipäänsä annostelevat ruokaa lautaselle ja jääkö annoksesta kuinka paljon syömättä.

Se et miten se vaikuttaa yhteiskuntaan niin totta kai konkreettisina hyötyinä, et konkreettisesti tulee vähemmän hävikkiä. Mutta myös sillä lailla et saadaan toivottavasti ihmisten asennetta hieman muuttumaan siihen, myös omaan lautashävikkiin. Kuinka paljon jättää siihen lautaselle, et kun tää on tärkeä asia ja ravintolat itse kiinnittää tähän huomiota, niin sit toivottavasti myös asiakkaat, ja ihan kukin meistä, pystyy kiinnittämään siihen itse paremmin huomiota. Et se ei oo ihan sama, että heittääkö joka päivä puolet roksikseen siitä, mitä on ostanu tai otanu lautaselle. (H4)

Kun saadaan kuluttajat tietoiseksi omasta kulutuskäyttäytymisestään ruoan suhteen ja sen myötä muuttamaan toimintaansa, on käyttäytyminen omiaan laajenemaan myös muihin alueisiin.

4.2.2 Yhteenveto Case Hävikkimestari

Hävikkimestarin suurin anti on, että palvelu tekee näkyväksi toiminnassa syntyvän ruokahävikin ja tarjoaa ravintoloille keinot sen minimoimiseksi. Kustannusten lasku realisoituu toiminnassa saatujen kokemusten mukaan jo muutaman kuukauden kuluessa Hävikkimestarin käyttöönnotosta. Hävikkimestarilla pyritään siis ehkäisemään ruokahävikin synty jo alun alkaen. Ruokahävikin vähentämisellä Hävikkimestarin palvelun kautta on merkittäviä ekologisia kuin sosiaalisiaakin etuja niin itse ravintolalle kuin laajemminkin.

Hävikkimestarin avulla Lassila & Tikanoja pyrkii osaltaan vaikuttamaan tehottomuuksien minimointiin yhteiskunnassa, joihin kuuluu tässä tapauksessa erityisesti resurssien tuhlaaminen ruoantuotannossa. Näiden resurssien haaskaaminen on haitallista ympäristölle ja kaventaa mahdollisuuksia sosiaalisen vakauden ja yhteiskunnallisen hyvinvoinnin luomiseksi. Niin kutsuttuna B2B-palveluna Hävikkimestarilla keskitytään luomaan arvoa sen ainoalle asiakassegmentille, palvelun yritysasiakkaille eli ravintoloille. Aineistosta tunnistettiin kolme Hävikkimestarin asiakkailleen tarjoamaa arvolupausa, jotka on koottu oheiseen taulukkoon 11.

Taulukko 11 Hävikkimestarin arvolupaukset

Hävikkimestarin arvolupaukset ravintoloille
1) Palvelu lupaa puolittaa ravintolan ruokahävikin ja luoda taloudellisia säästöjä
2) Ravintolan työntekijöiden voimaannuttaminen ja toiminnan kehittämiseen osallistaminen
3) Asiakasyrityksen vastuullisuusimagon ehostaminen

Tuottaessaan arvoa asiakasyrityksilleen Hävikkimestari-palvelu mahdollistaa välillisesti arvontuoton myös asiakasravintoloiden kuluttaja-asiakkaille, kun Hävikkimestarin käytössä omaksutut toimintatavat näyttäytyvät ravintolan asiakkaille myös mahdollisesti

tuoreempaan ruokana, kun tarjolle asetettavaa ruokaa ryhdytään valmistamaan sekä kuumentamaan tarjottavaksi pienemmissä erissä.

Ruokahävikin poistaminen ravintolan toiminnasta kokonaan on mahdottomuus, mutta sen merkittävä vähentäminen on mahdollista valtaosassa ravintoloita. Kun ruokahävikin putoaminen on saatu aikaiseksi, on Hävikkimestari jatkossa lähinnä seurantatyökalu saavutetun tason ylläpitämiseksi. Hävikkimestarin ensimmäinen ja ehkä tärkein arvolupaus on lunastanut itsensä, kun palvelu tekee itsensä tarpeettomaksi ruokahävikin vähennyttyä ravintolassa merkittävästi.

4.3 Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Tutkimusta varten haastateltiin kahden tapausyrityksen kahta edustajaa sekä yhtä asiakasyritystä tapausta kohden. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, millaisia ovat ruokahävikin vähentämiseen pyrkivät kestävät liiketoimintamallit ja millaista arvoa niissä luodaan. Niin ResQ Club kuin Hävikkimestarikin toimivat ruoka- ja ravintolasektorilla, jota yleisesti ohjailee asiakkaiden vaatimukset sekä laaja kirjo vaihtoehtoja ja tuotteiden jatkuva saatavuus. Toimiala on murroksen alla megatrendeistä, kuten ilmastomuutoksesta ja luonnonvarojen ehtymisestä, johtuen. Vaikka edelleen suurin osa asiakkaista tekee ostopäätöksiään hintaan perustaen, vastuullisuuden sekä läpinäkyvyyden kysyntä on jyrkässä kasvussa. Kestävyyden ei nähdäkään enää syntyvä vain tehokkaampien prosessien tai raportointivelvollisuuden seurauksena vaan keskitytään enemminkin tarjoamaan kestävyysnäkökulmasta parempia tuotteita sekä palveluita kuluttajille sekä yrityspuolelle, ja tarjoamaan tietoa kuluttamisen vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan.

Yleisellä tasolla tapausyritykset jakavat yhteisen vision ruokahävikin määrän vähentämisen tärkeydestä ruokapalvelusektorilla. ResQ Club on pioneeri startup-yritys tavoitteenaan laajentaa toimintaansa kansainvälisesti. Hävikkimestari puolestaan tunnistaa olevansa tärkeässä roolissa Suomen ruokapalvelutarjoajien taistelussa ruokahävikkiä vastaan tarjoamalla työkalun pienentää ravintolan ympäristöjalanjälkeä. Suomen ruokapalvelutarjoajien markkinoiden ollessa Suomessa verrattain pienet tähtää myös L&T Hävikkimestari-palvelunsa kanssa toiminnan laajentamiseen ulkomaille.

ResQ Clubin palvelu on kohdennettu ruoantuotannon ketjussa sen loppuvaiheille pisteeseen, jossa ylijäämä ruokaa on jo olemassa. Hävikkimestarin liiketoimintamallissa arvoa ei niinkään luoda ruokahävikistä, vaan sen vähentämiseen ja minimoimiseen tähtäävien toimien kautta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että liiketoimintamallien kestävyys merkitsee mahdollisuuksia arvon luontiin niin ekologisesti, sosiaalisesti kuin taloudellisesti useille sidosryhmille ja monissa yhteistyöverkostoissa. Tämän tutkimuksen tapausyrityksiä analysoitaessa oli selvää, että arvo, jota kestävät liiketoimintamallit luovat, on monisyistä pitäen sisällään erilaisia arvolupauksia yritykselle, asiakkaille sekä yrityksen kumppaneille ja ympäristölle.

Tarjoamalla helppokäyttöisiä sekä skaalattavia palveluja ResQ Club sekä Hävikkimestari tarjoavat mahdollisuuksia massamarkkinoiden muuttamiseksi kestävämmiksi. Teknologisina innovaatioina ResQ Clubin ja Hävikkimestarin tarjoamat alustat yksinään eivät kuitenkaan luo kestäväää liiketoimintaa. Myöskään sellaisenaan ResQ Clubin palvelu ei välttämättä rohkaise ravintoloita ehkäisemään ruokahävikin syntyä näiden päivittäisessä toiminnassa toisin kuin Hävikkimestari, jonka päätavoitteena on ruokahävikin ehkäisy jo ennen sen mahdollista syntyä. ResQ Clubin palvelu kuitenkin ehkäisee ylimääräiseksi jääneen ruoan joutumista kaatopaikalle, mikä vaikuttaa yhteiskunnan kestävyYTEEN.

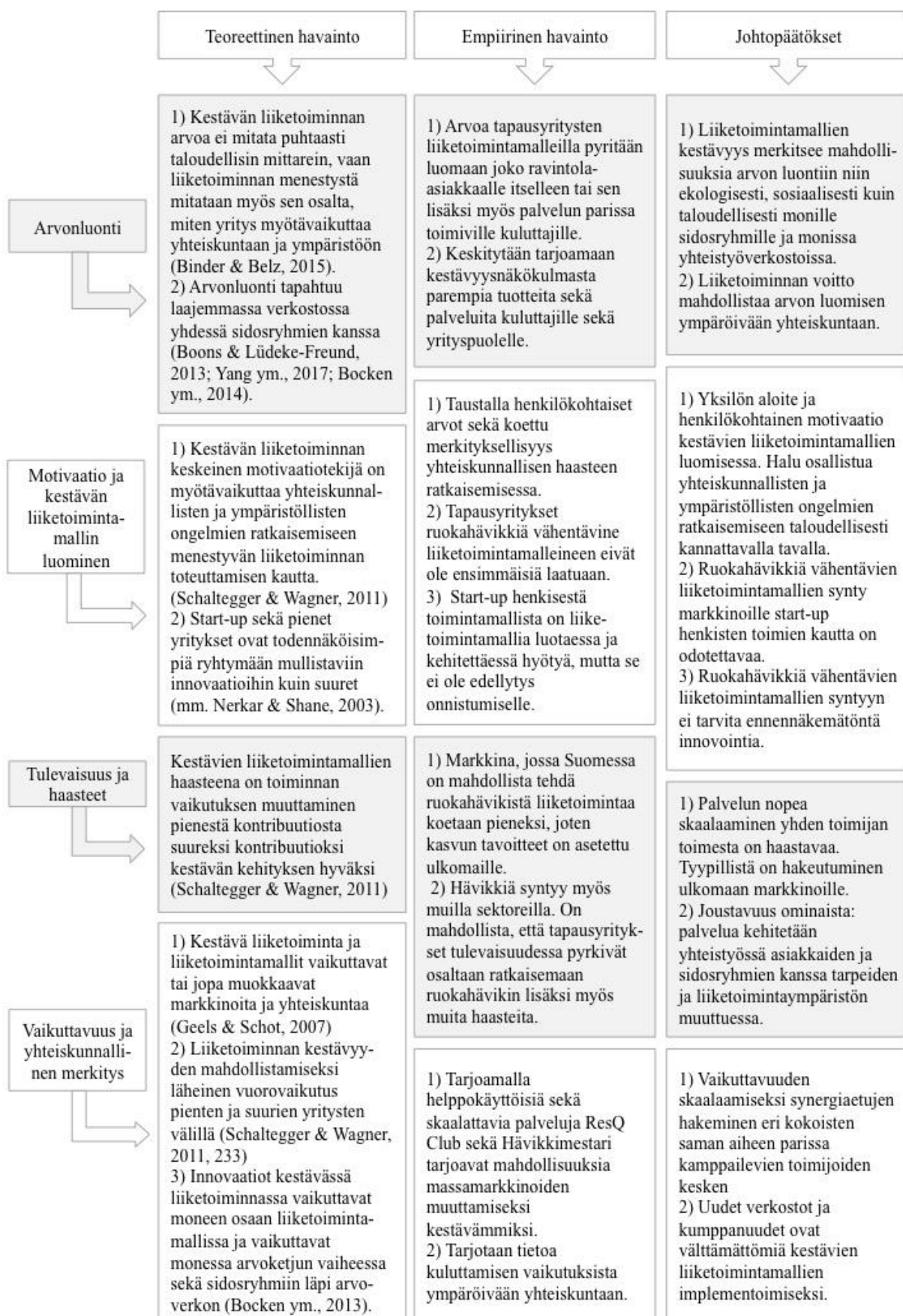
5 LOPUKSI

5.1 Tieteellinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, millaisia ovat ruokahävikin vähentämiseen pyrkivät kestävät liiketoimintamallit ja millaista arvoa niissä luodaan. Tutustuin aiheeseen aluksi teorian avulla ja kokosin kirjallisuuskatsauksen kestävästä liiketoimintamalleista sekä siihen läheisesti liittyvistä liiketoiminnan kestävydestä, liiketoimintamalleista, ruokahävikistä haasteena sekä kestävien liiketoimintamallien innovoinnista. Tutkimuksen viitekehystä rakentaessani pyrin ymmärtämään, mitä kestävät liiketoimintamallit tarkoittavat. Empirian avulla tutkin kahta ruokahävikin vähentämiseen pyrkivää kestävästä liiketoimintamallia analysoimalla, millaisia käsityksiä arvonaluonnista ja liiketoiminnan kestävydestä liittyy ruokahävikkiä vähentäviin liiketoimintamalleihin. Lisäksi pyrin selvittämään, millainen on kestävien liiketoimintamallien liiketoiminnallinen ja yhteiskunnallinen merkitys.

Käytäntö on usein akateemista tutkimusta edellä, kun puhutaan kestävästä liiketoimintamalleista ja niiden innovoinnista. Tosielämän tapauksien tutkiminen onkin arvokas lisä akateemiseen keskusteluun. (Bocken ym., 2014, 47.) Lisäksi aiempi kestävien liiketoimintamallien kehittämiseen ja innovointiin keskittyvä tutkimus on laajalti keskittynyt jo olemassa olevaan liiketoimintaan (Yang ym., 2015; Boons ym., 2013; Schaltegger ym., 2012; Stubbs & Cocolin, 2008). Tässä tutkimuksessa keskeisiä ovat kuitenkin ”kestäviksi syntyneet” liiketoimintamallit, joissa kestävyys on keskeinen osa liiketoimintastrategiaa. Tutkimus täyttää kuilun akateemisessa kirjallisuudessa tarjoamalla tapausesimerkkejä yrityksistä, jotka ovat onnistuneesti luoneet kestäviä liiketoimintamalleja, joiden toiminnalla on merkittävä sekä mitattavissa oleva vaikuttavuus.

Kuviossa 12 tiivistyy tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä tulokset, joita yhdistäen syntyi kuviossa esitetyt johtopäätökset. Esitetyn mallin mukaisesti keskeisimmät johtopäätökset tässä tutkimuksessa on jaettu neljäksi teemaksi: 1) Arvonluonti, 2) Motivaatio ja kestävä liiketoimintamallin luominen, 3) Tulevaisuus ja haasteet sekä 4) Vaikuttavuus ja yhteiskunnallinen merkitys.



Kuvio 12 Tutkimuksen johtopäätökset

Arvonluonti

Tutkimuksen ensimmäinen johtopäätös tukee aikaisemmassa kestävien liiketoimintamallien tutkimuksessa korostuvaa ajatusta siitä, että arvoa eivät luo yritykset enää yksinään eikä ainoa arvo ole taloudellinen (Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Yang ym., 2017; Bocken ym., 2014). Tutkimus osoittaaakin, että arvo, jota ruokahävikkiä vähentämään pyrkivät kestävät liiketoimintamallit luovat, on monisyistä pitäen sisällään erilaisia arvolupauksia yritykselle, asiakkaille sekä yrityksen kumppaneille ja ympäristölle. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että liiketoimintamallien kestävyys merkitsee mahdollisuuksia arvon luontiin niin ekologisesti, sosiaalisesti kuin taloudellisesti useille sidosryhmille ja useissa yhteistyöverkostoissa.

Olennaista on myös se, että liiketoiminnalla tehdään voittoa, jotta se mahdollistaa arvon tuoton ympäröivään yhteiskuntaan. Liiketoiminta nähdään siis keinona, ei lopputuloksena (Schaltegger & Wagner, 2011, 230.) Empiriassa nähtiin ruokahävikkiä vähentävien kestävien liiketoimintamallien elinehtona niiden kannattavuus ja niihin nähdään pätevän siinä suhteessa samat lainalaisuudet kuin mihin tahansa liiketoimintaan. Yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten haasteiden ratkaisemiseen pyritään siis siten, että se on taloudellisesti kannattavaa. Aiemmassa kirjallisuudessa (Boons & Lüdeke-Freund, 2013, 13) on esitetty vaatimus siitä, että kestävien liiketoimintamallien arvolupausten tulee olla mitattavissa ekologisen, sosiaalisen sekä taloudellisen arvon osalta. Tässä tutkimuksessa tarkasteltujen kestävien liiketoimintamallien keinoin vältetyn ruokahävikin määrä on mitattavissa samoin kuin siitä syntynyt säästö. Haastavaa on kuitenkin molempien liiketoimintamallin osalta mitata niiden sosiaalista arvoa ja sosiaalista vaikuttavuutta.

Yhtenä keskeisenä arvonluonnin osana tutkimuksessa analysoiduissa kestävässä liiketoimintamalleissa nähtiin palveluiden käytön mahdollistama asiakasravintoloiden kestävä liiketoimintaimagon ehostaminen. Ravintoloille ResQ Clubin sekä Hävikkimestarin kaltaisten palvelujen hyödyntäminen voidaan nähdä tärkeänä merkkipaaluna kestävyysperiaatteiden omaksumisessa osaksi oman organisaation toimintaa (Inigo ym., 2017).

Motivaatio ja kestävän liiketoimintamallin luominen

Tutkimuksen toinen johtopäätös koskee kestävän liiketoiminnan motivaattoreita sekä kestävän liiketoiminnan luomista. Tutkimuksen empirian perusteella voidaan todeta, että kestävyyttä liiketoiminnassa erityisesti kestävien liiketoimintamallien keinoin halutaan luoda vahvasti henkilökohtaisten arvojen pohjalta. Osallisuus merkittävän ympäristöllisen haasteen ratkaisemiseen tuo tässä tutkimuksessa haastatelluille tapausyritysten edustajille merkityksellisyyttä omaan työhön. Tätä johtopäätöstä tukee myös Schaltegerin ja Wagnerin (2011) havainto siitä, että kestävän liiketoiminnan keskeinen motivaatitekijä on myötävaikuttaa yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten ongelmien ratkaisemiseen menestyvän liiketoiminnan toteuttamisen kautta.

Kestävien liiketoimintamallien luomisessa Start-up sekä pienet yritykset on perinteisesti nähty todennäköisimpinä ryhtymään mullistaviin innovaatioihin kuin suuret yritykset (mm. Nerkar & Shane, 2003). Tämän tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan yksiselitteisesti tue Nerkarin ja Shanen näkemystä. Empiriasta ilmeni, että start-up -henkinen toimintamalli sopii hyvin kestävien liiketoimintamallien luomiseen sekä niiden kehittämiseen. Yrityksen ei kuitenkaan tarvitse olla pieni ryhtyäkseen mullistaviin innovaatioihin. Kuten empiriassa ilmeni, ruokahävikkiä hyvin vaikuttavalla tavalla vähentävä liiketoimintamalli, Hävikkimestari, on syntynyt start-upeille ominaisten toimien kautta omanlaiseksi liiketoiminnaksi suuren yhtiön sisälle. Vaikka tyypillinen ajatus vakiintuneiden suurten organisaatioiden jäähmydestä tällaisia liiketoimintamalleja kehitettäessä tunnistettiin haastatteluissa, ei se välttämättä ole esteenä ruokahävikkiä vähentävien kestävien liiketoimintamallien luomiselle ja kehittämiselle. Taustaorganisaation vakauden katsottiin tuovan luotettavuutta asiakassuhteisiin, mikä osaltaan voi edistää liiketoiminnan kasvua.

Motivaatioon ja kestävän liiketoimintamallin luomiseen liittyen tutkimuksen kolmas johtopäätös on, että ruokahävikkiä vähentävien kestävien liiketoimintamallien luomiseen ei välttämättä tarvita ennennäkemätöntä innovointia. Kumpaankin tässä tutkimuksessa tarkasteltuun ruokahävikkiä vähentävään kestäväan liiketoimintamallin luomiseen ajatus on alun perin syntynyt toisen, jo olemassa olevan, osin vastaavin periaattein toimivan palvelun pohjalta. Vastaavia liiketoimintamalleja ei kuitenkaan joko ollut Suo-

messä tai pohjoismaissa tarjolla tai asiat koettiin mahdollisiksi tehdä paremmin ja fiksummin.

Tulevaisuus ja haasteet

Tutkimuksen kolmas johtopäätös koskee ruokahävikkiä vähentämään pyrkivien kestävien liiketoimintamallien tulevaisuutta ja haasteita. Kuten myös tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä ilmeni, haasteena kestävässä liiketoiminnassa nähdään vaikuttavuuden skaalaaminen pienestä suureksi kestävä kehityksen hyväksi (Schaltegger & Wagner, 2011, 230). Aiemmassa tutkimuksessa on arvioitu, että vaikka kestävät start-upit mielellään näkisivät markkinoidensa kasvavan, ne silti usein rajoittavat markkinoidensa kasvua. Kirjallisuudessa kestäville start-upeille ominaisina nähdään vaativat ja laimentamattomat standardit sekä idealististen sidosryhmien vahva tuki, joita ei haluta laimentaa, vaikka se voisi houkuttaa lisää asiakkaita yrityksen pariin. (Hockerts & Wüstenhagen, 2010, 487.) Tukea tälle kirjallisuudessa esitetylle näkökannalle ei tämän tutkimuksen empiriassa nähdä. Päinvastoin, ruokahävikkiä vähentämään pyrkivät kestävät liiketoimintamallit pyrkivät empirian mukaan kasvattamaan liiketoimintaansa määrätietoisesti. Suomen markkinan ollessa varsin pieni ruokahävikin vähentämisen mahdollisuuksien saralla pyritään kasvua hakemaan ulkomailta. Ensimmäinen tutkimuksessa analyysin alla olleista liiketoimintamalleista tavoittelee jo päämäärätietoisesti Euroopan markkinajohtajuutta ja toinenkin on todennut kasvun mahdollisuuksien olevan rajalliset kotimaassa.

Kestäville liiketoimintamalleille ominaista on myös joustavuus eli sitä kehitetään yhteistyössä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa tarpeiden ja liiketoimintaympäristön muuttuessa. Keskeistä tässä tutkimuksessa onkin huomata, että vaikka tapauksina käsiteltyjen liiketoimintamallien taustaorganisaatiot näiden liiketoimintamallien avulla pyrkivät tällä hetkellä vähentämään ruokahävikkiä, on mahdollista, että tulevaisuudessa ruokahävikkihaasteen sijasta tai lisäksi tavoitellaan jonkin muun yhteiskunnallisen tai ympäristöllisen haasteen ratkaisemista.

Vaikuttavuus ja yhteiskunnallinen merkitys

Tutkimuksen neljäs johtopäätös koskee ruokahävikin vähentämiseen pyrkivien kestävien liiketoimintamallien vaikuttavuutta sekä yhteiskunnallista merkitystä. Tutkimuksen johtopäätös siitä, että synergiaetujen hakeminen erikokoisten saman aiheen parissa kamppailevien toimijoiden välillä voisi olla omiaan vauhdittamaan kestävän, globaalien haasteiden ratkaisemiseksi luodun liiketoiminnan leviämistä laajemmalle, saa myös tukea aikaisemmasta tutkimuksesta. Schaltegger ja Wagner (2011, 233) päättelevätkin, että jonkinasteinen lähentyminen ja vuorovaikutus pienten ja suurien yritysten välillä on tarpeellista liiketoiminnan kestävyuden mahdollistamiseksi.

Tähän liittyen aiempi kestävien liiketoimintamallien tutkimus on esittänyt, että kestävyuden tavoittaminen vaatii massamarkkinoiden muuttumista kestävämmiksi, ja että yrityksillä on merkittävä rooli näiden muutosten mahdollistamisessa (Schaltegger ym., 2016). Tarjoamalla helppokäyttöisiä sekä skaalattavia palveluja ResQ Club sekä Hävikimestari tarjoavat mahdollisuuksia massamarkkinoiden muuttamiseksi kestävämmiksi. Binderin & Belzin (2015, 52-53) mukaan kestävä liiketoiminnan arvoa ei mitata puhtaasti taloudellisin mittarein, vaan liiketoiminnan menestystä mitataan myös sen osalta, miten yritys myötävaikuttaa yhteiskuntaan ja ympäristöön. Tätä arvoa on kuitenkin haasteellista ilmaista määrällisesti, ja siitä on vaikeaa saada kokonaissummaa. Viitteitä Hävikimestarin sekä ResQ Clubin toiminnan vaikuttavuudesta on kuitenkin jo tunnistettavissa. Lyhyen toimintahistoriansa aikana kummatkin liiketoimintamallit ovat osaltaan edesauttaneet ravintoloita ja kuluttajia vähentämään suuria määriä hävitettäväksi joutuvaa ruokahävikkiä.

Ruokahävikin ollessa valtava globaali haaste, jonka ratkaisemiseen ei riitä yksi tai kaksi kestävä liiketoimintamallia, voidaankin todeta olevan laajemmin yhteiskunnan ja maapallon etu, että jo olemassa olevista kestävästä liiketoimintamalleista saadut opit voidaan hyödyntää kehittämällä uutta mahdollisesti vieläkin vaikuttavampaa ruokahävikkiä vähentävää liiketoimintaa. Ruokahävikkiä vähentävien liiketoimintamallien toimintaperiaatteet ja niistä saadut opit ovat monilta osin myös hyödynnettävissä muiden yhteiskunnassa syntyvien tehottomuuksien ja hävikin ehkäisyyn sekä vähentämiseen. Toimintamallien laajentaminen hävikin ehkäisyyn laajemmin kuin vain ruokahävikkihaasteen ratkaisuun luo mahdollisesti tulevaisuudessa yhä laajempaa vaikuttavuutta.

Ruokahävikkiä vähentävien kestävien liiketoimintamallien yhtenä keskeisenä yhteiskunnallisena tehtävänä voidaan nähdä kuluttajien ja muiden toimijoiden valistaminen ruokahävikin moninaisista negatiivisista vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan ja ympäristöön. Vastaavien palveluiden roolin voidaan nähdä tulevaisuudessa yhä kasvavan liiketoiminnan kestävyys tiedostavissa sekä kiertotaloushenkisissä yrityksissä. Jotta erityisesti kuluttajat saadaan osallistumaan palveluihin, on heidän kouluttaminen sekä valistus keskeistä palvelutarjontaa luotaessa. Tutkimuksen empiriassa korostuukin, että palveluiden tulee tehdä loppukäyttäjien (kuluttajan tai ravintola-asiakkaan) osallisuus mahdollisimman helpoksi.

5.2 Tutkimuksen arviointi ja mahdollisuudet jatkotutkimukselle

Eskolan ja Suorannan (2008) ajatuksiin yhtyen laadullisena tutkimuksena tämän tutkimuksen arviointi kiteytyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Huomiota tässä tutkimuksessa on kiinnitetty erityisesti aineistonkeruun, kuten haastateltavien valinnan, haastattelujen teemoittelun ja haastattelutilanteiden esittelyyn, joita voidaan pitää laadullisen tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta kaikista tärkeimpinä tietoina (Janesick, 2000, 393).

Tutkimuksessa hyödynnetyt tutkimusmenetelmät tuottavat subjektiivista tietoa. Vaikka tutkimuksessa tulisi johdonmukaisesti tavoitella objektiivisuutta, on kaikki tutkimus kuitenkin osin tulkinnallista ja tutkimuksen löydökset riippuvat tästä johtuen tutkijan, tutkimukseen valitun teorian, kohdeilmiön, aineiston ja analyysin välisestä vuorovaikutuksesta (Gummerson, 2003, 491). Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen on näin ollen haastavaa. Tulosten luotettavuuden varmistamiseksi kaikki aineisto on huolellisuusperiaatetta noudattaen kuvailtu, ja kaikki tutkimuksen johtopäätöksissä esitetyt menetelmät ovat nähtävissä myös tutkimuksen aineistossa.

Tutkijasta aiheutuvien riskien lisäksi myös tutkimukseen valittujen tapausten määrä sekä niiden valintaan käytetty menetelmä ovat omiaan aiheuttamaan tutkimukselle omat riskinsä. Tapaustutkimuksissa tutkittavien tapausten lukumäärä usein rajoittuu pakostakin pieneksi käytettävissä olevien aikaa sidottujen ja muiden resurssien vuoksi. Resurssien rajoittuneisuus osattava huomioida, kun tutkimuksen tuloksia analysoidaan.

Samaisen riskin olemassaolo on myös tunnistettava ja huomioitava, mikäli sama tutkimusasetelma aiotaan monistaa tai siirtää mahdollisiin jatkotutkimuksiin.

Tässä tutkimuksessa analyysin alla olleet yritykset ovat keskenään kovin erilaisia ja lisäksi ruokahävikki niiden liiketoimintamalleissa sekä asiakkaiden arvoketjussa eri kohtiin. Tutkimuksen löydöksiä on myös verrattu aiempaan kirjallisuuteen, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta (Yin, 2009, 32). Molemmat tutkimuksen kohteena olevat yritykset toimivat haastattelujen toteutuksen aikaan valtaosin Suomessa ja siitä johtuen tutkimuksen tulokset voidaan nähdä luotettavina vain suomalaisessa viitekehyksessä. Muutoinkaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa saadut tulokset eivät sellaisenaan ole yleistettävissä, mutta yleistämisen sijaan voidaan tarkastella tulosten siirrettävyyttä toisenlaiseen tutkimustilanteeseen. Tämän tutkimuksen tutkimusasettelun voisi tuloksineen pyrkiä siirtämään mahdollisesti toisille toimialoille.

Laadulliseen tutkimukseen liittyy aina monia eettisiä kyseenalaisuuksia. Yksi keskeinen seikka on tutkijan taustasta johtuva läheisempi suhde toiseen tapausyritykseen. Tutkija työskenteli vuonna 2016 seitsemän kuukautta enemmän tai vähemmän Hävikkimestari-palvelun parissa. Tutkija on kuitenkin pyrkinyt menettelyissään objektiivisuuteen. On myös huomionarvoista, että tutkija ei tutkimuksessa esitä henkilökohtaisia tulkintoja tai mielipiteitä, vaan kaikki tutkimuksessa esitetyt johtopäätökset tunnistettiin tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä tai empiirisestä aineistosta, ja ne voidaan luotettavuuden periaatteiden mukaisesti varmentaa myös haastatteluiden tallenteista tai kerätystä dokumentaarisesta aineistosta.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle on rajattu aihealueita runsaasti, sillä pro gradu -tutkielma perinteisesti asettaa rajoitteita tutkimuksen laajuuteen. Tämän sekä yleisestikin aiheen tutkimattomuuden myötä tutkimuksen ulkopuolelle rajautui runsaasti potentiaalisia aiheita. Ruokahävikin vähentämiseen pyrkivä liiketoiminta on Suomessa uusi ilmiö ja molemmat tapausyritysten liiketoimintamallit ovatkin olleet toiminnassa vasta lyhyen aikaa. Ilmiön ollessa uusi ei voidakaan vielä puhua niin sanotusti tyyppitapauksista tutkittavaan ilmiöön liittyen. Onkin mielenkiintoista nähdä, miten ruokahävikin vähentämiseen keskittyvä liiketoiminta tulee Suomessa lähitulevaisuudessa kehittymään; ovatko markkinat kasvaneet, hallitsevatko samat toimijat markkinoita edelleen, kuinka paljon ruokahävikkiä vähentävien liiketoimintamallien kirjo on monipuolistunut.

Voisikin olla kiinnostavaa tutkia esimerkiksi 2–6 vuoden kuluessa, voidaanko tähän tutkimukseen valittuja tapausyhteyksiä kuvailla niin sanotuiksi tyyppitapauksiksi käsitteillä olevasta ilmiöstä. Yhtä lailla kiinnostavaa on, onko muilla toimialoilla löydettävissä yhteiskunnassa syntyvän hävikin vähentämiseen keskittyviä liiketoimintamalleja, ja millaista arvoa niiden avulla luodaan.

Lisäksi aiemmin hyvin tiukkana nähty elintarvikelainsäädäntö on otaksuttavasti vaikuttanut esimerkiksi kuluttajien asenteisiin jo parhaat päivänsä nähneeseen ruokaan liittyen, mitä lyhyesti sivuttiin myös tämän tutkimuksen puitteissa tehdyissä haastatteluissa. Olisikin merkityksellistä tutkia, miten lainsäädäntö ja aiemmin vallitseva asenneilmapiiri ruokahävikkiä (ylimääräistä ruokaa) kohtaan on muuttunut ja, mitä vielä tuleva asenneilmapiirin muutos voikaan saada aikaan ruokahävikkiä vähentävien kestävien liiketoimintamallien liiketoimintakentässä.

LÄHTEET

- Amit, R. & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. MIT Sloan Management Review, 53, 41–49.
- Aronson, J. (1994). A pragmatic view of thematic analysis. The Qualitative Report, 2(1).
- Bansal, P. & Roth, K. 2000. Why companies go green: A model of ecological responsiveness. The Academy of Management Journal, 43(4), 717–736.
- Baraldi, M. & White, A.L. (2012). Yritystoiminnan uudistaminen. Teoksessa Maailman tila, 2012, 120–137.
- Binder, J.K. & Belz, F.-M. (2015). Sustainable entrepreneurship: what it is. Teoksessa Handbook of Entrepreneurship and Sustainable Development Research (Kyrö, 2015, 30–61).
- Bocken, N., Short, S., Rana, P. & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 13(5), 482–497.
- Bocken, N. M. P., Evans, S., Rana, P. & Short, S. W. (2014). A literature and practise review to develop sustainable business model archetypes. Journal of Cleaner Production, 65, 42–56.
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. Journal of Cleaner Production, 45, 1–8.
- Boons, F. & Ludeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state of-the-art and steps towards a research agenda. Journal of Cleaner Production, 45, 9–19.
- Brugmann, J. & Prahalad, C. K. 2007. Cocreating business's new social compact. Harvard Business Review, 85(2), 80–90.
- Brundtlandin komissio. (1987). Our common future. World Commission on Environment and Development, Brysseli
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility. Business & Society, 38(3), 268–293.
- Clifton, D. (2012). Sustainable business: Are we heading in the right direction? Sustainability, 4(4), 586–603.
- Day, R.M. (1998). Beyond eco-efficiency: Sustainability as a driver for innovation. Washington: World Resources Institute Sustainable Enterprise Initiative

- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141.
- Ebner, D. & Baumgartner, R. J. 2006. The relationship between sustainable development and corporate social responsibility. *Corporate Responsibility Research Conference*. Irlanti: Dublin.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Elkington, J. (1992). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90–100.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: triple bottom line of 21st century business*. New York, Wiley.
- Ellen MacArthur Foudation (EMF). (2014). Towards the circular economy. Accelerating the scale-up accross global supply chains (Vol. 3).
- Ellen MacArthur Foundation (EMF). (2015). Towards a circular economy: business rationale for an accelerated transition.
- Eriksson, R. & Andersson, J.O. (2010). *Ecological economics*. New York. Routledge.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2014). *Qualitative methods in business research*. Toinen painos. Iso Britannia: Sage.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä. Gummerrus.
- Euroopan komissio. (2008). *Euroopan kilpailukykyraportti*. Bryssel.
- Galbraith, J. (1956). *American capitalism: the concept of countervailing power*. Houghton Mifflin, Boston.
- Geels, F. W. (2010). Ontologies, socio-technical transitions (to sustainability), and the multi-level perspective. *Research Policy*, 39(4), 495–510.
- Geels, F. W., & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 36, 399–417.
- Giarratana, M.S. (2004). The birth of a new industry: entry by start-ups and the drivers of firm growth – the case of encryption software. *Research Policy*, 33, 787–806.
- Gibb, A.A. (2009). Sustainability entrepreneurs, ecopreneurs and the development of a sustainable economy. *Greener Management International*, 55, 63–78.

- Gladwin, T., Krause, T. & Oswick, C. (1998). *Discourse and organization*. Lontoo: Sage.
- Gummerson, E. (2003). All research is interpretive! *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18 (6/7), 482–492.
- Gutes, M.C. (1996). The concept of weak sustainability. *Ecological Economics*, 17, 147–156.
- Hansen, E., Grosse-Dunker, F., Reichwald, R. (2009). Sustainability innovation cube – A framework to evaluate sustainability-oriented innovations. *International Journal of Innovation Management*, 13 (4), 683–713.
- Hart, S.L. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), 66–76.
- Hays, P. A. (2004). Case study research. *Foundations for research: methods of inquiry in educational and the social science*, 217–234.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sarjavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Keuruu. Kirjayhtymä Oy.
- Hockerts, K. (2006). *CafeDirect: a social entrepreneurial fair trade success*. Teoksessa Perrini, F., *The New Social Entrepreneurship, What Awaits Social Entrepreneurial Ventures*. Edward Elgar.
- Hockerts, K & Morsing, M. (2008). A literature review on corporate social responsibility in the innovation Process. Copenhagen Business School. Tanska: Frederiksberg.
- Hockerts, K. & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids: theorizing about the role of incubents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 481–492.
- Imran, S., Alam, K. & Beaumont, N. (2014). Reinterpreting the definition of sustainable development for a more ecocentric reorientation. *Sustainable Development*, 22(2), 134–144).
- Inigo, E. A. Albareda, L. & Ritala, P. (2017). Business model innovation for sustainability; Exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. *Industry and Innovation*, 24(5), 515–542.

- Janesick, V. J. (2000). The choreography of qualitative research design. Teoksessa: Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (toim). Handbook of qualitative research. Toinen painos. Lontoo: Sage.
- Juutinen, S. & Steiner, M.-L. 2010. Strateginen yritysvastuu. Juva: WS Bookwell
- Kamien, M. & Schwartz, N. (1982). Market structure and innovation. Cambridge University Press.
- Katajajuuri, J-M., Silvennoinen, K., Hartikainen, H. & Heikkilä, L. (2014) Food waste in the Finnish food chain. Journal of Cleaner Production, 73, 322–329.
- Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta – Sanoista teoksi. Helsinki: Edita.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. Hoitotiede, 11(1), 3–12.
- Ladik, D.M. & Stewart, D.W. (2008). The contribution continuum. Journal of Marketing Science, 36(2), 157–165.
- Laukkanen, M., Huiskonen, J. & Koivuniemi, J. (2013). Kestävät liiketoimintamallit 2030. Lappeenranta: LUT Scientific and Expertise Publications.
- Laukkanen, M. & Patala, S. (2015). Kohti kestäviä liiketoiminta- ja yhteistyömalleja: Työkirja liiketoimintamallien suunnitteluun ja verkostojen rakentamiseen. Lappeenranta: LUT Scientific and Expertise Publications.
- Lehtonen, M. (2006). The environmental-social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions. Ecological Economics, 49, 199–214.
- Linnenluecke, M.K. & Griffiths, A. (2013). Firms and sustainability: Mapping the intellectual origins and structure of the corporate sustainability field. Global Environmental Change, 23(1), 382–391.
- Linton, J.D., Klassen, R. & Jayaraman, V. (2007). Sustainable supply chains: An introduction. Journal of Operations & Management, 25(4), 762–769.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. Harvard Business Review, 80(5), 86–92.
- Marcus, J., Kurucz, E. & Colbert, B. (2010). Conceptions of the business-society-nature interface: Implications for management scholarship. Business & Society, 49(3), 402–438.
- Morrish, S.C., Miles, M.P. & Polonsky, M.J. (2011). An exploratory study of sustainability as a stimulus for corporate entrepreneurship. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 18(3), 162–171.
- Nerkar, A. & Shane, S. (2003). When do start-ups that exploit patented academic knowledge survive? International Journal of Industrial Organization, 21, 1391–1410.

- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology. A proposition in a design science approach. Väitöskirja. Lausanne: Universite de Lausanne.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: a Handbook for visionaries. Game Changers, and Challengers. Viides painos
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. & Tucci, C. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. Communications of the Association for Information Systems, 16, 1–25.
- Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M. & Phan, V. T. (2003). Roadmapping corporate social responsibility in finnish companies. Journal of Business Ethics, 44(2–3), 133–148.
- Papargyropoulou, E., Lozano, R., Steinberger, J. K., Wright, N., & bin Ujang, Z. (2014). The food waste hierarchy as a framework for the management of food surplus and food waste. Journal of Cleaner Production, 76, 106–115.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations. New York: Harper & Row.
- Rasmussen, B. (2007). Business models and the theory of the firm. Työpaperi Victoria University of Technology, Melbourne, Australia.
- Ribeiro, I., Sobral, P., Peças, P. & Henriques, E. (2017). A sustainable business model to fight food waste. Journal of Cleaner Production, 177, 262–275.
- Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. Strategic Change, 17, 133–144.
- Richie, L. & Lewis, J. (2003). Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers. Lontoo: Sage.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Schaltegger, S. (2002). A framework for ecopreneurship: leading bioneers and environmental managers to ecopreneurship. Greener Management International, 38, 45–58.
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2011). Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. Business Strategy and the Environment, 20(4), 222–237.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F. & Hansen, E. (2012). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. International Journal of Innovation and Sustainable Development, 6(2), 95–119.

- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F. & Hansen, E. (2016). Business Models for Sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. *Organization & Environment*, 29(3), 1–26.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper and Brothers.
- Sciarelli, M. & Tani, M. (2015). Market-driven capabilities and sustainability of alliances by agricultural small and medium-sized enterprises. *Teoksessa Handbook of Entrepreneurship and Sustainable Development Research* (Kyrö, 2015, 368–391).
- Stubbs, W. & Cockling, C. (2008). Conceptualizing a "sustainability business model". *Organization and Environment*, 21(2), 103–127.
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Wagner, M & Schaltegger, S. (2003). How does sustainability performance relate to business competitiveness? *Greener Management International*, 44, 5–16.
- Williams, C.C. & Millington, A.C. (2004). The diverse and contested meanings of sustainable development. *The Geographical Journal*, 170(2), 99–104.
- World Food Programme. (2009). *Hunger and markets*. Lontoo, Earthscan.
- Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D. & Rana, P. (2017). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140(3), 1794–1804.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods*. 3. painos. Kalifornia. Sage.
- Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Kalifornia: Sage.
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

Internet-lähteet

- Belz, F.-M. & Binder, J.K. (2013). A Process view on sustainability entrepreneurship: Towards a model. Luettavissa: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/5341/3/Proceedings_Entrepreneurship%20Summer%20University%202013.pdf#page=146 Luettu 28.4.2017.
- Euroopan Unioni. (2017). EU:n kiertotalouspaketti. Luettavissa: http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/implementation_report.pdf Luettu 28.5.2017

- Lüdeke-Freund, F. (2010). Towards a conceptual framework of 'business models for sustainability'. Missä: KNOWLEDGE COLLABORATION & LEARNING FOR SUSTAINABLE INNOVATION, R. Wever, J. Quist, A. Tukker, J. Woudstra, F. Boons, N. Beute, eds., Delft, 2010. Luettavissa: <https://ssrn.com/abstract=2189922> Luettu 16.3.2017.
- Lundqvist, J., de Fraiture, C. & Molden, D. (2008). Saving water: from field to to fork – curbing losses and wastage in the food chain. Teoksessa SIWI Policy Brief. Tukholma: SIWI. Luettavissa: http://dlc.dlib.indiana.edu/dlc/bitstream/handle/10535/5088/PB_From_Filed_to_Fork_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu 19.3.2017
- WWF. (2012). Living Planet Report. (2012). Luettavissa: http://awsassets.panda.org/downloads/1_lpr_2012_online_full_size_single_pages_final_120516.pdf Luettu 20.3.2017.
- YK, Yhdistyneet kansakunnat, Elintarvike- ja maatalousjärjestö. (2014). Technical Platform on the Measurement and Reduction of Food Loss and Waste. Luettavissa: <http://www.fao.org/platform-foodloss-waste/food-waste/definition/en/> Luettu 20.3.2017.

Aineistolähteet

- Hanna Velling. (6/2016). Hävikkimestari auttaa ravintoloita minimoimaan ruokahävikin. Tiedostava kuluttaja. Luettavissa: <http://www.tiedostavakuluttaja.fi/kierrattaminen/havikkimestari-auttaa-ravintoloita-minimoimaan-ruokahavikin> Luettu 15.9.2017.
- Lassila & Tikanoja Oy. (2017a). Yrityksen kotisivut. Luettavissa <http://www.lassila-tikanoja.fi/> Luettu 13.12.2017.
- Lassila & Tikanoja Oy. (2017b). Hävikkimestarin kotisivut. Luettavissa <https://havikkimestari.lassila-tikanoja.fi/> Luettu 13.12.2017.
- Lassila & Tikanoja Oy. (2018). Yrityksen kotisivut. Luettavissa <http://www.lassila-tikanoja.fi/> Luettu 15.9.2018.
- Leijona Catering. (2017). Vuosikertomus 2016. Luettavissa: https://www.leijonacatering.fi/sites/default/files/dokumentit/leijona_catering_vuosikertomus_2016.pdf Luettu 15.9.2017
- ResQ Club. (2017). ResQ Clubin kotisivut. Luettavissa <https://www.resq-club.com/fi> Luettu 13.3.2018.
- ResQ Club. (2018). ResQ Clubin kotisivut. Luettavissa <https://www.resq-club.com/fi> Luettu 13.11.2018.

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko, tapausyritysten edustajat

Haastateltavan oma rooli ja tausta liiketoiminnan luomisessa / kehittämisessä
Liiketoiminnan kestävyys / kestämyttömyys <ul style="list-style-type: none">• Mitä tulee mieleen?• Millaista on kestävä liiketoiminta?
Kestävyys kilpailutekijänä <ul style="list-style-type: none">• Miten vastuullisuus voi toimia yrityksen kilpailutekijänä, lisääkö menestystä/kannattavuutta, kustannuksia?• Maine• Miten vastuullisuus näkyy toiminnassa?
Kestävän liiketoimintamallin luomisen prosessi <ul style="list-style-type: none">• Mistä lähtenyt liikkeelle?• Motivaatio• Keitä mukana prosessissa?• Millaista innovointia tähän on liittynyt?
Tapausyrityksen liiketoiminta <ul style="list-style-type: none">• Asiakkaiden kontaktointi ja yhteistyön aloittaminen• Liiketoiminnan tavoitteet• Arvolupaus ja arvonluonti sidosryhmille
Liiketoiminnan vaikuttavuus ja menestyksen arvioiminen <ul style="list-style-type: none">• Sosiaaliset, taloudelliset ja ekologiset vaikutukset, ja niiden mittaaminen• Miten liiketoimintamalli vaikuttaa tai muokkaa yhteiskuntaa ja markkinoita?• Vaikutus asiakkaisiin
Asetelma pieni/suuri ja nuori/vanha yritys kestävän liiketoiminnan luomisessa ja kehittämisessä <ul style="list-style-type: none">• Ulkoiset ja sisäiset mahdollisuudet ja haasteet

Liite 2 Teemahaastattelurunko, tapausyritysten yritysasiakkaat

Oma organisaatio <ul style="list-style-type: none">• Yrityksen toiminta, tarkoitus• Haastateltavan oma rooli
Kestävyys / vastuullisuus omassa organisaatiossa <ul style="list-style-type: none">• Onko yrityksessä määritetty vastuullisuus- tai ympäristöohjelmaa, ympäristötavoitteita? Millaisia asioita siihen kuuluu?
Liiketoiminnan kestävyys / kestämyttömyys <ul style="list-style-type: none">• Millaisia asioita tulee mieleen?
ResQ / Hävikkimestari <ul style="list-style-type: none">• Kauan palvelu ollut käytössä?• Miksi käytössä juuri kyseinen palvelu?• Mitä siitä on seurannut, mitä sillä nyt tehdään?• Mitä tarkoitus tavoittaa?• Miten vaikuttanut yrityksen prosesseihin?• Vähennetäänkö ruokahävikkiä muilla keinoin?
Kestävyys kilpailutekijänä <ul style="list-style-type: none">• Miten vastuullisuus voi toimia yrityksen kilpailutekijänä, lisääkö menestystä/ kannattavuutta, kustannuksia?• Maine• Miten vastuullisuus näkyy toiminnassa?

Liite 3 Haastatteluaineiston teemoittelu

Aineistolähtöiset teemat -sarakkeessa valkoinen taustaväri indikoi tapausyritysten haastatteluissa ilmenneitä teemoja ja harmaa taustaväri puolestaan yritysasiakkaiden haastatteluissa ilmenneitä teemoja.

Aineistolähtöiset teemat	Raakahavainnot aineistosta	Teoriasidonnaiset aineistokysymykset	Lopulliset teemat
Kestävyyden motivaattorit	Houkuttelevuus rahoittajien / sijoittajien näkökulmasta	Mikä motivoi tapausyrityksiä kestävän liiketoimintamallin luomiseen ja toteuttamiseen ja sitä kautta ruokahävikin vähentämiseen?	Motivaatiotekijät
	Henkilökohtainen halu tehdä hyvää / jotain merkityksellistä		
	Käytössä oleva palvelu on osa yrityksen ympäristö/ vastuullisuusohjelmaa	Mikä motivoi yritysasiakkaita ruokahävikin vähentämiseen kestävien liiketoimintamallien keinoin?	
	Ruokahävikin vähentäminen hyvin ajankohtainen aihe		
	Haastavaa keksiä syitä, miksi ei panostaisi ruokahävikin vähentämiseen kestävien liiketoimintamallien avulla		
	Asiakkaat yhä valvettuneempia		
Kuluttaja-asiakkaat valitsevat ResQ:n ensisijaisesti muiden ominaisuuksien perusteella kuin vastuullisuuden			
ResQ:n käyttö tuonut yritykselle uusia asiakkaita, jotka eivät muuten yrityksen asiakas-kuntaan kuuluisi			
Kestävän liiketoimintamallin luominen	Kestävän liiketoimintamallin luominen lähtenyt käyntiin yhden henkilön aloitteesta	Vaikuttaako yritysten koko ja historia kestävien liiketoimintamallien luomiseen ja kehittämiseen?	Toimijan koon ja taustan merkitys kestävän liiketoimintamallin luomisessa ja toteuttamisessa
	Vähän puhetta resursoimisesta uuden liiketoiminnan luomisessa		
Asetelma pieni vs. suuri ja nuori vs. vanha yritys kestävän liiketoimintamallin luomisessa	Pitkä historia, vankka asiantuntemus ja taustalla olevat resurssit luovat vakuuttavuutta ja toimitusvarmuutta		
	Start-up on ketterä tekemään päätöksiä ja		

	kokeiluja ja muuttamaan toiminnan luonnetta ja suuntaa nopeasti		
	Jatkuva uuden oppiminen, bench markit vähäisiä / niitä ei ole	Millaisia haasteita kestävän liiketoimintamallin toteuttamisessa on? Millaisena tapausyritykset näkevät kestävän liiketoimintamallin tulevaisuuden?	Kestävän liiketoimintamallin haasteet ja tulevaisuus
	Suomessa elintarvikelainsäädäntö ollut haastava ruokahävikin vähentämisessä		
Kestävän liiketoimintamallin vaikuttavuus ja menestyksen arvioiminen	Markkina pieni tai sitä ei ole ollut olemassa	Kokevatko yritykset kestäväällä liiketoimintamallillaan muokkaavansa tai vaikuttavansa yhteiskuntaan ja markkinoihin?	Kestävän liiketoimintamallin yhteiskunnallinen merkitys
	Tiedon jakaminen, tietoisuuden lisääminen		
	Yhteiskunnan muokkaaminen yhteinen panostus muiden toimijoiden kanssa		
	Kestävä liiketoimintamalli ruokahävikin vähentämisessä vaikuttaa koko tuotanto-/toimintaketjussa	Millaista arvoa tapausyritysten kestävät liiketoimintamallit tuottavat? Miten kestävän liiketoimintamallin vaikuttavuutta ja menestystä mitataan?	Arvonluonti ja vaikuttavuus
	Ns. Perinteisen liiketoiminnan lainalaisuudet pätevät; kestävän liiketoiminnan oltava kannattavaa		
	Toiminnan vaikutusten mittaaminen osin haastavaa ja vielä kehityksen alla		
Oikea-aikaisuus	Liiketoimintamallin luomisen ajankohdan otollisuus		
	Oikea-aikaisuus palveluun tutustumisessa ja käyttöönotossa		